Department of Indian Affairs and Northern Development
Corporate Services
Departmental Audit and Evaluation Branch

Prepared by:

Ernst & Young
Deanna Monaghan, Audit Partner
Julie Morin, Audit Manager

and

Bill Lumsdon, Evaluation and Review Officer

Review of Management Practices
Saskatchewan Region

Project 97/19
March 1999

Table of Contents

Page

Acknowledgements

Executive Summary ..... **i**
- Introduction i
- Scope i
- Methodology ii
- Conclusion iii

Section 1 - Introduction **1**
- Background 1
- Recent Important Regional Initiatives 3

Section 2 - Scope and Methodology **5**
- Scope 5
- Methodology 6

Section 3 - Management Practices Findings **8**
- Purpose 8
- Commitment 10
- Capability 14
- Monitoring and Learning 16

Section 4 - Conclusion **18**

Annexes
- Terms of Reference
- Action Plan

Acknowledgements

The authors wish to thank the employees of Saskatchewan Region for their cooperation in conducting this review of management practices. The warmth of our reception, the support and cooperation and personal interest made the work rewarding and fun.

Review, editing and administrative support from the Departmental Audit and Evaluation Branch team materially contributed to the project and was very much appreciated.

Finally, the Corporate Services Directorate staff of Saskatchewan Region deserves special mention. Arlene Kardynal, Clarence Krause and Dorothy Desharnais made it easy for the review team to complete the work by ensuring that accommodations, meetings, personnel and documents were available in a timely and convenient way.

Executive Summary

Introduction

There are 70 First Nations in Saskatchewan, 61 of which are affiliated with 7 Tribal Councils. The Federation of Saskatchewan Indian Nations (FSIN) is the main Indian political organization in the province.

The Saskatchewan Region of the Department of Indian and Northern Development (DIAND) includes the Regional Office (Regina), the North Central District Office (Prince Albert), the South Budget Centre (Fort Qu'Appelle) and the Northwest Budget Centre (co-located with the regional office in Regina). Through these locations, DIAND provides a wide range of funding, lands, trust, treaty and inter-governmental services to First Nation governments and people living on reserves.

At the end of 1997-1998 fiscal year Saskatchewan Region had a total budget of $579,770.3 million: $567,223.0 for transfers to First Nations and/or First Nation organizations; $10,339.1 for salaries; and $2,208.2 for Operations and Maintenance. The region had 218 people on staff: A base allocation of 205 Full Time Equivalent (FTE) positions and, 13 Resourcing Our Priorities FTEs.

The Deputy Minister recently said "Change continues to be a central reality at the Department of Indian Affairs and Northern Development". The most significant changes that have impacted Saskatchewan Region include the closure of the North West District Office, the downsizing of the South District Office, the implementation of Resourcing our Priorities and the introduction of Gathering Strength. In light of all of these changes, the Saskatchewan Region has managed to implement a number of interesting initiatives which include: the creation of a Leadership and Learning Support Team and a Leadership Facilitation Committee, a Framework for Action Deliverables for the Saskatchewan Region, Management Agreements which tie into the Framework for Action, the development of a working protocol agreement with FSIN and, an employee survey. All of these initiatives are helping the Saskatchewan Region effectively manage change.

Scope

The Audit and Evaluation Committee of the Department of Indian Affairs and Northern Development requested a review of management practices of Saskatchewan Region to assess whether they are operating with due regard to effectiveness, efficiency and economy. The objective of the review was to provide practical advice and further assurance that regional management practices met DIAND philosophies and values and were appropriate for the unique circumstances of the region.

Methodology

The assessment looked at the alignment, integration and adaptability of management processes such as: policy-making, planning and budgeting, ethical values, risk identification, strategic planning, communication and monitoring. The Canadian Institute of Chartered Accountants criteria of control (CoCo) model was used to identify areas where controls need to be strengthened.

The CoCo framework used to assess control effectiveness is structured in four main areas: purpose, commitment, capability and monitoring and learning.

- ***Purpose:*** - knowing what to do
- ***Commitment:*** - wanting to do it
- ***Capability:*** - being able to do it
- ***Monitoring and Learning:*** - learning to do it better

An organization is guided by its **purpose**, the vision and the objectives to be achieved and supported by its employees through their **commitment** to achieve interrelated goals and strategies. In order for the organization to be successful, its human resources must be **capable** of achieving the objectives through adequate resource levels, appropriate training, skills and tools. Organizations must then **monitor** their performance and the external environment to **learn** how to improve their performance and identify required changes.

The review included visits to all DIAND offices located in Saskatchewan. It included the examination of key documents, individual interviews and focus groups. Overall, a total of 23% of staff participated either in interviews or focus groups.

We conducted our review and summarized our findings based on the four CoCo principles. These findings fall into two categories. Effective practices which require no improvement and observations for which we have made recommendations. The following table summarizes our findings into these two categories.

Conclusion

Overall, the Saskatchewan Region of DIAND has implemented many effective management practices and is well operated. Employees understand the overall vision and mission of the department and the region and believe in its mandate. There is a strong sense of commitment to achieve the department's mission. There is also a strong respect for the RDG and A/RDG and the partnership with First Nations. In general, employees feel they have the necessary resources, skills and tools to perform their job as efficiently as possible.

EFFECTIVE PRACTICE	OBSERVATION AND RECOMMENDATION
Purpose	
1. Communication of the Gathering Strength Vision Saskatchewan Region has succeeded in communicating the overall broad themes of Gathering Strength to employees who now understand Canada's vision for the First Nations people.	**1. Operational Impact of the Gathering Strength Initiative** While most employees understand the broad concepts and themes of Gathering Strength, not all people interviewed understand its potential impact on their daily operations and the changes that may occur while Gathering Strength is implemented.
2. Protocol Agreement with FSIN The protocol, designed to enhance the partnership of Canada and Saskatchewan First Nations, supports the Fiscal and Governance tables, as well as co-ordinating and supporting many other joint initiatives related to partnership, self-government, policy and program development and capacity building to address social, economic and cultural priorities.	*The RDG should ensure the management team continues to communicate to employees the operational strategies, expected results and progress of each directorate's Gathering Strength initiatives over the short, medium and long term.*
Commitment	
1. Effective Leadership Employees at various levels of the organization believe the RDG, ARDG and Directors are effective leaders and respect them as supervisors and individuals.	**1. Senior Management & Information Sharing** Employees want senior management to share information with them directly so that they feel a sense of partnership to the organization. *To sustain and foster employees sense of belonging and partnership with the entire regional organization, the RDG and ARDG, with the support of the Leadership and Learning Support Team, create more opportunities to meet directly with employees.*
2. Commitment and Opportunity There is a high sense of commitment from the management team and most employees to accomplish their duties efficiently and effectively. Managers believe they are given the opportunity to be effective leaders.	**2. Risk Taking and Empowerment at the staff level** Leadership and empowerment are not given the same focus across the region. Not all staff feel they have sufficient flexibility to take calculated risks. *The RDG in consultation with the Leadership Facilitation Committee should ensure that all managers take measures, including risk management training, to support employees in their initiatives.*

EFFECTIVE PRACTICE	OBSERVATION AND RECOMMENDATION
	The RDG should ensure all the managers assist employees in determining how they can exercise leadership initiatives by discussing how the concepts can be applied and supporting employees in their initiatives.
3. Employee Survey The region conducted a census survey to obtain the views of employees on various working environment topics. Overall, results were positive and consistent with the findings of this review. The survey demonstrates management's commitment to employees and the importance of a positive work environment.	**3. Employee recognition** Employees feel success is not recognized equally at all levels of the organization. *The RDG, ARDG, Directors and Managers, in conjunction with the Leadership Facilitation Committee, make additional efforts to recognize accomplishments at all levels of the organization and communicate their appreciation to employees.*
Capability **1. Computer Services** All aspects of service provided by the Computer Services Unit were positive. **2. Adequate Level of Human and Operations and Maintenance (O&M) Resources and Appropriate Tools** Managers and staff generally feel the level of resources is adequate for on-going operations and they have the skills required to perform their duties. Employees feel they have the appropriate skill sets and training required to effectively perform their job and management is always supportive in offering the training courses required for further development.	**1. Communication within the Organization** Employees feel there is not enough communication among the various directorates. *The RDG, with the support of the Leadership Facilitation Committee, ensure a communications protocol is implemented to disseminate information to employees that enhances understanding of their operational environment and horizontal issues.*
Monitoring and Learning **1. Operational Monitoring** Although often informal, all directorates within the Saskatchewan Region perform monitoring activities which allow them to evaluate the success of their directorate.	**1. Staff Evaluations and Career Planning** Although monitoring of task oriented activities and staff evaluations are performed on a regular basis, career planning does not occur as frequently as required. *The Regional Manager, Human Resources ensure all managers and supervisors include a discussion of career management in each performance review session.*

Section 1 - Introduction

Background

There are 70 First Nations in Saskatchewan, 61 of which are affiliated with 7 Tribal Councils. The Federation of Saskatchewan Indian Nations (FSIN) is the main Indian political organization in the province. Treaties 2, 4, 5, 6, 8 and 10 cover the province, although about 77 percent of First Nations in Saskatchewan Region participated in Treaty 6 (31 First Nations) or Treaty 4 (24 First Nations). Through the 1992 Treaty Land Entitlement agreement the area of First Nation reserves in Saskatchewan has the potential to expand from 1.6 million acres to 3.187 million acres.

The total registered Indian population of Saskatchewan First Nations as of December 31, 1997 is 97,776, about 9.5 percent of the total population of the province. With an annual growth rate of about 3 percent, it is estimated that registered First Nations members will account for about 14 percent of the total provincial population by 2011.

Approximately 48 percent (47,329) of the total registered Indian population in Saskatchewan lives off-reserve. Saskatoon and Regina have the highest number of aboriginal people per capita of any Canadian city, 7.5 and 7 percent respectively. Youth issues, such as education and jobs, as well as reserve land and urban issues are forecasted to be key public sector challenges for at least the next decade.

The Saskatchewan Region of the Department of Indian and Northern Development (DIAND) includes the Regional Office (Regina), the North Central District Office (Prince Albert), the South Budget Centre (Fort Qu'Appelle) and the Northwest Budget Centre (co-located with the regional office in Regina). Through these locations, DIAND provides a wide range of funding, lands, trust, treaty and inter-governmental services to First Nation governments and people living on reserves. The Saskatchewan Region's primary responsibilities include:

- ***funding services:*** - the negotiation and administration of approximately 110 funding arrangements that provide resources to First Nations governments and organization to deliver community services such as primary, secondary and post secondary education, social services and economic development;

- ***legislated and treaty services:*** - administration of the *Indian Act* (includes lands, estates, trusts, governance and registration) and elements of other legislation including the *Canadian Environmental Protection Act;*

- ***intergovernmental services:*** - develop and maintain federal-provincial relations, First Nations relations and negotiations; and

- ***advisory services:*** - includes advisory services for all of the above activities, except the activities for which advisory services are provided by Tribal Councils.

At the end of the 1997-1998 fiscal year, Saskatchewan Region had a total budget of $579,770 million: $567,223 millions for transfers to First Nations and First Nation organizations; $10,339 millions for salaries; and, $2,208 millions for Operations and Maintenance. The region had 218 people on staff: a base allocation of 205 Full Time Equivalent (FTE) positions and 13 "Resourcing Our Priorities" FTEs.

The Deputy Minister recently said "Change continues to be a central reality at the Department of Indian Affairs and Northern Development". Recent significant changes that have impacted the Saskatchewan Region are:

- ***Closure of North West District Office.*** As a result of Resourcing our Priorities (a National initiative) and First Nation's progress towards self-government, the Saskatchewan Region has reallocated resources. The North West District Office was closed and services are now delivered from other locations. Land and Trust Services (LTS) responsibilities are delivered from the North Central Office and Funding Services are delivered through the North West Budget-Centre, co-located with the regional office in Regina.

- ***Re-organization of North Central District Office.*** The North Central District Office was recently re-organized. There has been a shift in responsibility areas and a transfer of employees. The re-organization came as a result of the national initiative Resourcing our Priorities.

- ***Re-organization of the South District Office.*** Another significant change with respect to the operations of the Saskatchewan Office relates to the downsizing of the South District Office as a result of Resourcing Our Priorities. The District Office has been turned into a budget centre and reports to the regional office.

- ***Gathering Strength — Canada's Aboriginal Action Plan.*** This initiative requires staff to think and act in new ways about roles and responsibilities. The Action Plan discusses the development of new partnerships, fiscal relations and governance as well as building strong communities, people and economies.

Recent Important Regional Initiatives

In light of these significant changes, the region has implemented a number of initiatives. Some of the most important initiatives can be summarized as follows:

- Management has appointed **a co-ordinator for each of the four themes under "Gathering Strength"** and detailed strategies to achieve outlined objectives have been developed. The four themes are: Partnership, Governance, Fiscal Relations and Strong Communities, People and Economies. The Saskatchewan Region's strategic plan, based on the goals stated in "Gathering Strength - Canada's Aboriginal Action Plan" is focused on the objective of working in full partnership with the First Nations of Saskatchewan. While Gathering Strength has ambitious goals and objectives, the Saskatchewan Region has been working toward this type of relationship for a number of years. The region has embraced the Gathering Strength initiatives and there is a clear sense of commitment to achieving its objectives on a long term basis.

- The Saskatchewan Region has created a **Leadership and Learning Support Team** as well as a **Leadership Facilitation Committee**. These committees have the mandate to foster and implement leadership behaviours in the working environment of the region. They strive to keep their employees informed of new leadership initiatives and tools in each program sector. They also offer courses and tools to help employees take more risks and empower them in their position.

- Management has developed a **"Framework for Action Deliverables"** document to highlight important initiatives of the Gathering Strength program. The framework identifies the anticipated completion dates and defines the area of responsibility. Management follows up to ensure objectives are being achieved.

- Each Director also develops a **"Management Agreement"** which ties into the Framework for Action program. For each of the four themes, previously listed, the Directors identify specific objectives to be achieved, the completion date and the area of responsibility. The Gathering Strength initiative seems to be well incorporated in all levels of the organization. Management incorporates the four themes in their strategic planning and goals and objectives for the current year.

- The Saskatchewan Region is the only region which has a **working protocol agreement with** its Provincial/Treaty Organization (PTO), the **Federation of Saskatchewan Indian Nations (FSIN)**. The protocol, designed to enhance Canada's partnership with Saskatchewan First Nations, supports the Fiscal and Governance tables, as well as co-ordinating and supporting many other joint initiatives related to partnership, self-government, policy and program development and capacity building to address social, economic and cultural priorities.

- The region conducted an **employee survey** within the last year to obtain feedback from their employees on various working environment topics. Overall results were positive and consistent with the findings of this review. The initiative demonstrates management's commitment to employees and the importance of a positive work environment.

- As required by the department for all employees who have more than five direct reports, **upward evaluations** of their supervisors were conducted. Questionnaires were distributed to employees who evaluate their supervisors on various categories. The supervisors can subsequently hold meetings with their staff to obtain feedback on how they can improve in their weak areas.

These examples illustrates the positive initiatives taken by the Saskatchewan Region. Although they, as all other regions, are in a state of transition, management is effectively managing change and welcomes new initiatives.

Section 2 - Scope and Methodology

Scope

The Audit and Evaluation Committee at the Department of Indian Affairs and Northern Development requested a review of management practices of Saskatchewan Region to assess whether it is operating with due regard to effectiveness, efficiency and economy. The objective of the review was to provide practical advice and further assurance that regional management practices met DIAND philosophies and values and are appropriate for the unique circumstances of the region. The review included visits to all DIAND offices located in Saskatchewan.

The review was conducted using Ernst & Young methodology incorporating the principles of the Criteria of Control Objectives (CoCo) model as defined by the Canadian Institute of Chartered Accountants. An assessment of the effectiveness of strategic controls, using the CoCo principles, should indicate to management whether practices related to the organization's significant objectives and risks are effective.

The framework used to assess strategic control effectiveness is structured in four main areas:

- ***Purpose:*** the region's ability to plan, communicate, direct and control operations and achieve objectives;

- ***Commitment:*** evaluation of the consistency of the organization's mission and vision and its values and policies;

- ***Capability:*** extent to which the organization has the competency, knowledge and skills to achieve the objectives of the department and fulfill departmental obligations and priorities;

- ***Monitoring and Learning:*** extent to which current monitoring activities ensure accountability. Review of recent initiatives of the department to ensure constant growth and evolution. The organization is in constant evolution as a result of learning.

The review pertained mainly to the efficiency and effectiveness of strategic management practices within the region and as such detailed testing of transactions or processes was not performed. In essence the effectiveness of management practices was reviewed by holding a significant number of interviews and focus groups and the methodology did not include the review of a sample of transaction-type documents to ensure compliance with departmental policies and procedures.

Methodology

The methodology to complete the assignment consisted of:

- the planning phase;
- the fieldwork phase; (included document review, interviews, focus groups and analysis); and,
- the reporting phase.

Planning Phase

The planning phase of the review, conducted during the week of November 2nd, 1998, focused on obtaining sufficient information to develop a detailed workplan for the review of management practices. To achieve this objective, it was necessary to clearly understand the region's objectives, strategy and philosophy.

During the planning phase, a presentation was made to the Region's Executive Steering Committee. Individual interviews were conducted with each Committee member with the objectives of:

- providing an overview of the planned Management Practice Review of Saskatchewan Region;
- developing an understanding of the region's objectives and strategic plan;
- developing an understanding of the region's organizational structure and operations; and
- soliciting the views of senior management regarding best practices and the concerns, if any, with management practices which may highlight areas for improvement.

In addition to the above, the planning team reviewed numerous documents related to the departments mandate the region's strategic plan, organization and overall structure.

Fieldwork Phase

The fieldwork and analysis phase, conducted in the weeks of November 28, 1998 and January 4, 1999, included visits to the Regional Office and the North West Budget Centre (both co-located in Regina), the South Budget Centre in Fort Qu'Appelle and the North Central District Office in Prince Albert. The review was structured in three significant components as follows:

1. Focus Groups

Four (4) focus groups were conducted: 2 in the Regional Office, 1 in Fort Qu'Appelle and 1 in Prince Albert, which included representatives from management and staff levels within the Saskatchewan Region. The focus groups were created to maximize efficiencies in data gathering, review findings and understand future state visioning. The sessions focussed mainly on the following topics: objectives of the region and the staff's understanding of them, communication, monitoring, leadership, training, commitment and capability.

2. Individual Interviews

Approximately thirty (30) individual interviews were conducted with a cross section of managers, committee chairpersons and employees throughout the region. The purpose of our interviews was to obtain information from various levels of management and staff with respect to management practices. The interviews focussed on obtaining their perspective on the effectiveness of management practices and also focussed on issues previously identified by senior management during the planning phase of the assignment.

3. Documentation Review

We reviewed numerous documents including but not limited to the strategic plan, management agreements, terms of reference for various committees, signing authorities, management regimes and framework for action deliverables. The documents were used to corroborate information obtained in our discussions with management. After the data gathering and the interviews were completed, a detailed analysis of the information obtained was performed to identify trends and common themes. The information was subsequently summarized and presented to the Associate Regional Director General as an initial debrief and to obtain validation of the review findings.

Reporting Phase

Once the analysis phase was completed, a summary of our findings was prepared and prioritized. The most important observations have been included in this report, while other comments or items of interest have been discussed with the Associate Regional Director General.

Section 3 - Management Practices Findings

The review was conducted using the four underlying principles of the CoCo model:

- ***Purpose:*** - knowing what to do
- ***Commitment:*** - wanting to do it
- ***Capability:*** - being able to do it
- ***Monitoring and Learning:*** - learning to do it better

The findings were also summarized on the four CoCo principles. These findings fall into two categories. Effective practices which require no improvement and observations for which recommendations have been made.

Purpose

Purpose encompasses an organization's direction at the strategic, tactical and operational levels. It involves examining the mission, vision and strategy of an organization and ensuring that individuals understand its meaning and can make linkages to their own objectives. If employees understand what they are doing and why, there is a stronger likelihood that individual and organizational objectives will be achieved.

Effective Practice — Communication of the Gathering Strength Vision

With the introduction of the Gathering Strength initiative in January 1998, the Saskatchewan Region is in transition and senior management has taken measures to communicate the vision. *The Saskatchewan Region has succeeded in communicating the overall broad themes of Gathering Strength to employees who now understand Canada's vision for the First Nations people.* Management has incorporated the many initiatives in their overall strategic plan and it has been reflected in Saskatchewan Region's Framework for Action and Management Agreements. Most of the objectives are defined in terms of targets and performance indicators and have completion dates and responsibility areas assigned to ensure proper accountability.

To ensure proper implementation of Gathering Strength, the Saskatchewan Region has developed the following approach:

1. A coordinator has been assigned for each of the four Gathering Strength themes with responsibility for defining:

    - initiatives;
    - objectives;
    - implementation strategies;
    - resources;

- milestones achieved;
- progress to date; and
- next deliverables.

2. Management developed the Framework for Action which ties in with the Gathering Strength themes and strategies developed by the co-ordinators. The Framework identifies milestones or targets dates and expands on key initiatives such as:

   - *Public Education:* assisting non-Aboriginal Canadians to better understand Aboriginal issues. An example is providing information on the benefits of the Treaty Land Entitlement (TLE) process to City Councils

   - *Youth Programming:* initiate a new cooperative education program at 15 First Nations School

   - *Establishment of Financial Transfer Arrangements (FTA):* negotiate and implement six new FTA agreements;

   - *Indian Child and Family Services (ICFS):* establish four new ICFS agencies and convert two existing agency agreements to the revised generic funding agreement for the region.

   These are just a few examples of initiatives which form part of the overall Framework for Action for the Saskatchewan Region.

3. The directors of each directorate prepared "Management Agreements" that tie into the Framework for Action. The Management Agreements have defined and measurable targets, areas or responsibility and completion dates.

Effective Practice — Protocol Agreement with FSIN

The Saskatchewan Region is the only region which has a working protocol agreement with its PTO, the Federation of Saskatchewan Indian Nations. The protocol, designed to enhance the partnership of Canada and Saskatchewan First Nations, supports the Fiscal and Governance tables, as well as co-ordinating and supporting many other joint initiatives related to partnership, self-government, policy and program development and capacity building to address social, economic and cultural priorities.

Given the limited time since the introduction of the Gathering Strength initiatives, the Saskatchewan Region has taken significant steps in communicating the future direction of the department to all levels of staff.

The following observation however, highlights areas that should be addressed as the vision continues to evolve to help ensure full understanding and commitment of staff.

Observation — Operational Impact of the Gathering Strength Initiative

While most employees understand the broad concepts and themes of Gathering Strength, not all people interviewed understand its potential impact on their daily operations and the changes that may occur while Gathering Strength is fully implemented. It is more difficult to achieve overall objectives if the employees do not fully understand the impact of high level strategies on their job duties. This observation is not surprising given that Gathering Strength was introduced 12 months ago and that many long term Saskatchewan Region operational strategies for the initiative were developed within that timeframe.

Recommendation

1. The Regional Director General should ensure the management team continues to communicate to employees the operational strategies, expected results and progress of each directorate's Gathering Strength initiatives over the short, medium and long term.

Employees must understand management objectives at the operational level to ensure opportunities that arise can be identified and management responds appropriately. Enhancing staff comprehension of each directorate's operational activities under the Gathering Strength initiatives will only help management achieve its objectives more quickly.

For example, to ensure proper dissemination of information to the respective directorates and their employees, management could identify a team leader within each directorate who would be responsible for the overall communication of management's operational strategies. The team leader would obtain the overall strategies from each of the Gathering Strength theme coordinators and ensure implementation strategies are developed and communicated to the employees. The team leaders from the different directorates could also meet on a regular basis to understand issues as they arise and ensure consistency in the application of the strategies across the organization.

Commitment

In most organizations, a high level of employee commitment ensures that the risk of objectives being achieved is maximized. Individuals who buy into the mission and share the urgency to attain objectives are more effective employees. An organization can more effectively achieve its mission by promoting an empowered workforce that has both the responsibility and accountability for their actions and the provision of effective leadership.

Effective Practice — Effective Leadership

Employees at various levels of the organization believe their Regional Director General, Associate Regional Director General and Directors are effective leaders and respect them as supervisors and individuals.

Employees perceive these individuals as hard working and appreciate the work they do to promote partnership with First Nations.

There are several committees in the Saskatchewan Region that help ensure that the region remains on the path set by its strategic direction. The committees are:

- Regional Management Committee meets quarterly and is made up of all Regional Directors and Managers. They are responsible for regional policy and strategic decision making.

- Regional Executive Committee meets bi-weekly and is made up of the Regional Directors, Managers of Human Resources and Communications and the District Director. They are responsible for operational information sharing.

- Executive Steering Committee meets monthly and is made up of the Regional Director General, Associate Regional Director General, all Directors, Budget Centre managers and manager of Human Resources. They are responsible for strategic budgeting and human resource management.

Regular participation in these committees demonstrates a commitment from senior management with respect to the strategic vision and operational strategies of the region and translates into consistent leadership.

Effective Practice — Commitment and Opportunity

There is a high sense of commitment from the management team and most employees to accomplish their duties efficiently and effectively. Managers believe they are given the opportunity to be effective leaders.

Managers demonstrated a high commitment to accomplishing the tasks and implementing Gathering Strength initiatives. They have a strong desire to belong to the team and understand the changing environment. They believe the region offers appropriate personal development courses in the leadership field that allows them to adequately deal with their day to day activities.

The Leadership and Learning Support Team and the Leadership Facilitation Committee also have the mandate to develop and implement a leadership culture in the working environment of the region. They strive to keep their employees informed of new leadership initiatives and tools. The Leadership Facilitation Committee takes a proactive role in developing capacity in each

directorate to use the leadership tools. The Leadership and Learning Support Team keeps employees informed of national initiatives and is responsible to develop a leadership culture within the region.

Effective Practice — Employee Survey

The region conducted an employee survey within last year to obtain feedback from employees.

The fact that the region conducted a census survey to obtain the views of employees on various working environment topics demonstrates a strong commitment to them and the importance management attributes to a positive work environment. Overall results were positive and consistent with the findings of this review. Further commitment to employees will be demonstrated by action taken on the basis of the results of the survey.

Observation — Senior Management and Information Sharing

Employees want senior management to share information with them directly so that they feel a sense of partnership with the organization.

As previously mentioned, senior management is well respected by the employees. Employees understand how busy Directors are implementing new initiatives and promoting partnerships with First Nations. Many employees also feel the need for more frequent direct contact to hear about current departmental, regional and directorate developments regarding operational issues, major projects and lessons learned and to learn the rationale behind key decisions. For example, employees appreciated the daily reports they received from senior management in the time of crisis with one of the tribal councils. They felt a sense of partnership with the organization and appreciated the information that was shared.

Recommendation

2. To sustain and foster employees sense of belonging and partnership with the entire regional organization, the Regional Director General and Associate Regional Director General, with the support of the Leadership and Learning Support Team, create more opportunities to meet directly with employees.

It is important for the Regional Director General and Associate Regional Director General to participate in office activities and make personal contact with the employees as often as feasible. Effective methods of accomplishing these objectives include:

- holding quarterly or semi-annual town hall meetings where all employees are invited to participate. The meetings could be as short as two or three hours and cover a wide range of topics as requested by the employees. The town hall meetings would be different from the existing Open Space meetings in that they would be relatively short and share information on topics of an operational perspective as opposed to a strategic nature. Each

Directorate could share information about developments in their business area and the impact they see on the organization as a whole. The town hall meetings could also be used to share information concerning the successful implementation of Gathering Strength initiatives.

- attending each directorate's strategic planning meetings to share information with employees and learn what they are doing; and

- when in the office, increase their efforts to meet with staff and discuss issues with them.

Observation — Risk taking and empowerment at the staff level

Leadership and empowerment are not given the same focus across the region. Not all staff feel they have sufficient flexibility to take calculated risks.

Some employees indicated that although they believed leadership courses gave them leadership skills, they did not feel they had the opportunity to apply the course concepts in their day to day operations. Leadership needs to be exercised at all levels of the organization and currently not all employees feel they are able to take leadership initiatives or risk in their daily activities. Many do not feel comfortable with risk taking and as such do not feel appropriately empowered to do their job.

Recommendations

3. The Regional Director General in consultation with the Leadership Facilitation Committee should ensure that all managers take measures, including risk management training, to support employees in their initiatives.

4. The Regional Director General should ensure all managers assist employees in determining how they can exercise leadership initiatives by discussing how the concepts can be applied and supporting employees in their initiatives.

It is important to ensure that management not only supports leadership initiatives in theory but also assist employees in applying the concepts in practice by monitoring, coaching and providing the opportunity. To ensure employees feel supported, managers must determine how each of the principles and concepts discussed on the leadership courses apply to the areas of responsibility of their staff.

Observation — Employee recognition

Employees feel success is not recognized equally at all levels of the organization.

An indicative number of employees interviewed felt that recognizing the day-to-day contributions of individuals to the success of the region could be given greater emphasis in regional ceremonies. The day-to-day recognition of good performance and success will result in an enhanced appreciation of the nature and importance of each job to the region, greater identification with and understanding of broader objectives, and heightened motivation to achieve both individual job and organizational objectives. Insufficient recognition for a job well done will eventually demoralize employees and the motivation levels will decrease.

Recommendation

5. The Regional Director General, Associate Regional Director General, Directors and Managers, in conjunction with the Leadership Facilitation Committee, make additional efforts to recognize accomplishments at all levels of the organization and communicate their appreciation to employees.

Specific means of communication can be used to ensure the process is done automatically. The town halls suggested earlier would be a great opportunity for each directorate to recognize an employee for a job well done in front of colleagues and peers and do not require a great deal of effort. Management should also be in the habit of sending quick e-mails to thank employees or recognize their efforts in accomplishing a special assignment at "stand-up" meetings and other gatherings. The recognition does not have to be elaborate but employees need to hear how they are performing to remain motivated.

Capability

Capability addresses the need to properly provide an organization and its employees with the right tools to achieve its objectives. This includes providing training to employees and ensuring that they have the proper skill sets to perform tasks. It also includes providing the appropriate resources and information.

Overall, Saskatchewan Region has provided employees with the necessary tools for them to effectively and efficiently perform their duties. Most employees had very positive comments about their ability to do their job and the support they receive from the organization.

Effective Practice — Computer Services

All aspects of services provided by the Computer Services unit were positive.

During all interviews only positive feedback with respect to the Computer Services unit was received. Computer Services has managed to answer the needs of users and employees agreed the informatics support they received was exemplary. The unit receives support from the Regional Informatics Steering Committee to ensure that the implementation of technology meets business requirements. There is a detailed Information Technology Plan for the fiscal year which identifies the business needs of each directorate, the rationale to support the business case and the implications of rejecting the proposal.

Effective Practice — Adequate Level of Human and Operations and Maintenance (O&M) Resources and Appropriate Tools

Managers and staff generally feel the level of resources is adequate for on-going operations and they have the skills required to perform their duties.

Employees feel they have the appropriate skill sets and training required to effectively perform their job and management is always supportive in offering the training courses required for further development.

In general, employees have the capability required to perform their job through appropriate levels of resources, adequate training and skills and, suitable tools. Over the last few years, the region has provided a number of development courses which employees feel they have benefited from. Employees did express a desire for more training directly related to their job function.

Observation — Communication within the Organization

Employees feel there is not enough communication among the various directorates.

It is important to note that the employees felt they had sufficient and appropriate information concerning their own work units and felt any weakness in communication related to information concerning other units of the organization. More specifically the following observations were made:

- Communication between the various directorates of the region appears weak. The organization communicates very well alone hierarchical lines but horizontal communication mechanisms and protocols that help employees understand what the others are doing are not always available. Few employees understand other directorate's operations and current issues with First Nations on an on-going basis. There is the risk of duplication of work or even diverging philosophies on similar topics if information is not shared.

- Employees are overwhelmed with information. Often information communicated may not be pertinent or relevant to them. Information of a general nature versus information directly impacting their work is not easily distinguished. There needs to be a distinction between information directly related to them and information of a general nature.

Recommendation

6. The Regional Director General, with the support of the Leadership Facilitation Committee, ensure a communications protocol is implemented to disseminate information to employees that enhances understanding of their operational environment and horizontal issues.

Like many DIAND employees, Saskatchewan Region employees receive numerous e-mails which may or may not be of relevance to them. Employees should be conscious of ensuring that their e-mails are relevant to all recipients. For information of a general nature such as developments with First Nations, up coming events, employee recognition and the introduction of new initiatives, a regular news bulletin could be posted where all employees have access. This method of communication will reduce the number of e-mails, provide a common source of consistent and current information and provide a better understanding of horizontal issues.

Several suggestions were previously made concerning additional exposure of senior management to employees (e.g. quarterly town hall meetings, attending staff meetings and spending more time with staff). These initiatives would also help address concerns raised by employees regarding communication.

Monitoring and Learning

For any organization, there are needs for dynamic monitoring processes which meet the demands of change. Monitoring processes must be flexible enough to be modified when required and be clear enough to meet needs for accountability. On an on-going basis, management must assess performance, and based on the results, modify the vision, objectives or practices of an organization.

Effective Practice — Operational Monitoring

Although often informal, all directorates within the Saskatchewan Region perform some type of monitoring activity which allow them to evaluate the success of their directorate.

Some directorates hold weekly meetings to determine the status of various on-going activities and informally assess whether or not they are achieving their objectives. Others file regular reports with their immediate supervisor outlining the original objectives and the stage of completion of each objective. Targets are reviewed on a regular basis to ensure remedial actions

can be taken if activities don't meet the planned due dates. The monitoring function varies within each directorate, however all were doing some type of activity either verbally or in written format. The monitoring ensures timely feedback and ensures proper follow up of issues.

Observation — Staff evaluations and career planning

Although monitoring of task oriented activities and staff evaluations are performed on a regular basis, career planning do not occur as frequently as required.

Many employees do not have a long term sense of where they are headed and what opportunities exist for them within the organization. The career planning aspect will become even more important as Gathering Strength is implemented and DIAND's roles and responsibilities are redefined.

Recommendation

7. The Regional Manager, Human Resources ensure all managers and supervisors include a discussion of career management in each performance review session.

Section 4 - Conclusion

Overall, the Saskatchewan Region of DIAND has implemented effective management practices and is well operated. Employees understand the overall vision and mission of the department and the region and believe in its mandate. There is a strong sense of commitment to achieve the department's mission of working together to make Canada a better place for First Nations people to live. There is also strong respect for the Regional Director General and Associate Regional Director General and the partnership with First Nations. In general, employees feel they have the necessary resources, skills and tools to perform their job as efficiently as possible.

Management of Saskatchewan Region is aware of practices that require improvement. These are:

- **Communication:** Of all observations and comments made, there was always some aspect of the information sharing mentioned. Employees have a desire to better understand the region's strategic plan and the internal and external environment in which they operate.

- **Risk taking and empowerment.** Some employees indicated that although they believed leadership courses gave them leadership skills, they did not feel they had the opportunity to apply the course concepts in their day to day operations and that they are able to take leadership initiatives or risk in their daily activities

- Employee Recognition. Employees would also like to be recognized for their accomplishments on a more regular basis. They believe that recognition is inconsistent and varies between levels within the organization.

- **Monitoring.** Employees want to be provided with more guidance and career planning with the implementation of Gathering Strength.

Saskatchewan Region has many particularly effective management practices and accomplishments for which they could be recognized. These include the following:

- **Communication of the Gathering Strength Vision.** Saskatchewan Region has succeeded in communicating the overall broad themes of Gathering Strength to employees who now understand Canada's vision for the First Nations people.

- **Protocol Agreement with FSIN.** The protocol, designed to enhance the partnership of Canada and Saskatchewan First Nations, supports the Fiscal and Governance tables, as well as co-ordinating and supporting many other joint initiatives related to partnership, self-government, policy and program development and capacity building to address social, economic and cultural priorities.

- **Effective Leadership.** Employees at various levels of the organization believe the Regional Director General, Associate Regional Director General and Directors are effective leaders and respect them as supervisors and individuals.

- **Commitment and Opportunity.** There is a high sense of commitment from the management team and most employees to accomplish their duties efficiently and effectively. Managers believe they are given the opportunity to be effective leaders.

- **Employee Survey.** The region conducted a census survey to obtain the views of employees on various working environment topics. Overall, results were positive and consistent with the findings of this review. The survey demonstrates management's commitment to employees and the importance of a positive work environment.

- **Computer Services.** All aspects of the Computer Services unit were positive.

- **Adequate Level of Human and O&M Resources and Appropriate Tools.** Managers and staff generally feel the level of resources is adequate for on-going operations and they have the skills required to perform their duties. Employees feel they have the appropriate skill sets and training required to effectively perform their job and management is always supportive in offering the training courses required for further development.

- **Operational Monitoring.** Although often informal, all directorates within the Saskatchewan Region perform monitoring activities which allow them to evaluate the success of their directorate.

Term of Reference

Terms of Reference

Review of Management Practices - Saskatchewan Region

Background: This project is part of the Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) ongoing cycle of management practices reviews to be conducted in each region and at headquarters. The cycle started in 1994-1995, and is part of a five-year plan. As specified in our 1997-1998 plan, the Saskatchewan Region has been identified for this year.

The Saskatchewan Region is comprised of a Regional Office located in Regina, one District Office and two Budget Centres. The North Central District Office operates out of Prince Albert, the Northwest Budget Center operates out of the Regional Office in Regina while the South Budget Centre operates out of Fort Qu'Appelle.

Saskatchewan Region offers a wide range of services to the First Nation communities and individuals, as well as information service to the general public. Overall programs and services are administered by a Regional Management Committee (RMC) under the direction of a Regional Director General (RDG) and an Associate Regional Director General (ARDG). The RMC also includes seven Directors and five Managers of various programs.

Need: DAEB conducts, on a periodical basis, reviews and assessments of management practices, as well as a determination of effective practices. These reviews assist management in improving their practices to ensure the most effective and efficient support to the organization.

Scope & Issues: The review will be looking at the Criteria of Control Objectives (CoCo) defined by the Canada's chartered accountants under four principal areas:

Purpose - a sense of the organization's direction and planning

- How does the region achieve the organization's objectives? (Both regional and departmental)

Commitment - a sense of the organization's identity and values

- To what extent are values, policies and divisions of responsibilities consistent with the organization's direction?

Capability - a sense of the organization's competence

- Do people have the competency, knowledge, skills and tools to support the departmental's objectives?

.../2

Monitoring and learning - a sense of the organization's evolution

- To what extent monitoring and learning support the evolution of the department?

Approach:

It is proposed to adopt a review process based on principles of consultation and participation together with quantitative and qualitative research method for the achievement of concrete, visible results. The project will be initiated by a senior Audit Manager from the Departmental and Evaluation Branch (DAEB) with the assistance of the consultants. The selection of the firm will be done by the senior Audit Manager in consultation with the Saskatchewan Rregion.

The review will be conducted in four phases as follows :

Planning/Orientation Phase

The planning phase establishes the framework for the project. Il clarifies the mandate, the objectives, the scope and expected results. This phase entails studying the regional management practices.

The object of this phase is for the review team to reach a common understanding of the orientation and the methodology of the project. The members of the team clarify the methodology, the appropriate qualitative and quantitative methods and the nature of the sampling where applicable to produce an activity plan.

Gathering/Conduct Phase

During this phase the review team carries-out the plan developed earlier. Activities include individual interviews and group meetings; group sessions; review of records and processes and management practices; and all other necessary research and gathering information.

Analysis Phase

Once the information has been gathered, the review team analyses the data and clarifies issues such as :

- What is the current state of affairs?
- What are the gaps?
- Suggestions for filling the gaps and improve the regional practices to respond to future needs.
- Identification of effective practices.

.../3

This information will be presented to a group of regional representatives. The group will validate the data, propose recommendations, and develop the framework of a work plan for implementation.

Report Phase

The purpose of the report phase is to incorporate all information and recommendations gathered during the course of the review into a concise format. This includes results of analysis and work plan for implementation.

Resources: The work will be undertaken both in-house and with the use of consultants.

Cost: The estimated cost for the contracted resources is $50,000.

Timeframe: The planning will commence in April 1998. A draft report will be completed by September 1998.

Approved by:

R. Bird
Regional Director General
Saskatchewan Region
June 7, 1998

Action Plan

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

PROJECT / PROJET : 97/19 - Saskatchewan

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Review of Management Practices - Saskatchewan Region**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Saskatchewan Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Regional Director General should ensure the management team continues to communicate to employees the operational strategies, expected results and progress of each directorate's Gathering Strength initiatives over the short, medium and long term.	10	Gathering Strength is a high priority at Regional Management Committee meetings. Expanded participation at RMC's ensures a broader regional knowledge. Quarterly staff meetings to provided information and participation have been scheduled for June 15, September 8, December 8 and March 1, 2000.	Director General	March 31, 2000
2. To sustain and foster employees sense of belonging and partnership with the entire regional organization, the Regional Director General and Associate Regional Director General, with the support of the Leadership and Learning Support Team, create more opportunities to meet directly with employees.	12	Regular quarterly all staff meetings where everyone is encouraged to attend. Regional Director General and A/Regional Director General at public events such as Public Service Week. The Leadership and Learning Support Team works closely with the Regional Director General and A/Regional Director General to identify increased opportunities.	Director General Associate Director General Learning & Leadership Support Team	March 31, 2000
3. The Regional Director General in consultation with the Leadership Facilitation Committee should ensure that all managers take measures, including risk management training, to support employees in their initiatives.	13	An event is planned to provide information sessions for RISK Management training.	Learning & Leadership Support Team	December 31, 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Review of Management Practices - Saskatchewan Region**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Saskatchewan Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
4. The Regional Director General should ensure all managers assist employees in determining how they can exercise leadership initiatives by discussing how the concepts can be applied and supporting employees in their initiatives.	13	Four formal Leadership Teams have been established with an open invitation to all employees to participate. The Teams listed support employees in exercising leadership initiatives. 1. Communications 2. Employee Appreciation 3. Visioning Team 4. Employee Training Leadership Training identified by employees in their training plans will be provided by the Leadership and Learning Support Group.	Director General Learning & Leadership Support Team	March 31, 2000
5. The Regional Director General, Associate Regional Director General, Directors and Managers, in conjunction with the Leadership Facilitation Committee, make additional efforts to recognize accomplishments at all levels of the organization and communicate their appreciation to employees.	14	A leadership Employee Appreciation Team has been established to improve on methods to recognize employee accomplishments. Employee appreciation will be a regular event at the quarterly all staff meetings.	Director General Associate Director General Directors/Managers Learning & Leadership Support Team	March 31, 2000
6. The Regional Director General, with the support of the Leadership Facilitation Committee, ensure a communications protocol is implemented to disseminate information to employees that enhances understanding of their operational environment and horizontal issues	16	Leadership Communication Team has been established with participation from all sectors and is currently developing a detailed plan. The objective is to look at all vehicles of communication be that written, visual, electronic or verbal.	Director General Learning & Leardership Support Team	March 31, 2000

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Review of Management Practices - Saskatchewan Region**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Saskatchewan Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
7. The Regional Manager, Human Resources ensure all managers and supervisors include a discussion of career management in each performance review session.	18	An email dated May 17, 1999 was sent by the Regional Manager Human Resources to all Managers and employees encouraging Career Planning discussions during the PREA process.	Manager, Human Resources	May 17, 1999

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne

Rédigé par :

Ernst & Young
Deanna Monaghan, partenaire de vérification
Julie Morin, directrice de vérification

et

Bill Lumsdon, agent d'examen et d'évaluation

Examen des méthodes de gestion
Région de la Saskatchewan

Projet 97/19
Mars 1999

Table des matières

Page

Remerciements

Sommaire ..... **i**
- Introduction i
- Portée ii
- Méthodologie ii
- Conclusion iii

Partie 1 - Introduction **1**
- État 1
- Importantes initiatives régionales récentes 3

Partie 2 - Portée et méthodologie **5**
- Portée 5
- Méthodologie 6

Partie 3 - Conclusions sur les méthodes de gestion **8**
- But 8
- Engagement 11
- Capacité 15
- Surveillance et apprentissage 17

Partie 4 - Conclusion **18**

Annexes
- Mandat
- Plan d'action

Remerciements

Les auteurs désirent remercier les employés de la région de la Saskatchewan de leur collaboration pendant le présent examen des méthodes de gestion. La chaleur de leur accueil, leur appui, leur coopération et leur intérêt personnel ont rendu ce travail gratifiant et agréable.

La vérification, la révision et le soutien administratif de l'équipe de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du ministère ont grandement contribué au projet et ont été vivement appréciés.

Le personnel de la Direction de l'administration de la région de la Saskatchewan, enfin, mérite une mention spéciale Arlene Kardynal, Clarence Krause et Dorothy Desharnais ont facilité le travail de l'équipe de vérification en s'assurant que l'hébergement, les réunions, le personnel et les documents seraient disponibles à temps et sans encombre.

Sommaire

Introduction

La Saskatchewan compte 70 Premières Nations, dont 61 sont affiliées à sept Conseils tribaux. La *Federation of Saskatchewan Indian Nations*[1] (FSIN) est le principal organisme politique autochtone de la province.

La région de la Saskatchewan du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) comprend le bureau régional (Regina), le bureau de district du centre-nord (Prince Albert), le centre budgétaire du sud (Fort Qu'Appelle) et le centre budgétaire du nord-ouest (au bureau régional de Regina). Le MAINC fournit, grâce à ces bureaux, une vaste gamme de services fonciers, intergouvernementaux, fiduciaires, de financement et de traité aux administrations des Premières Nations et aux résidents des réserves.

À la fin de l'exercice financier 1997-1998, la région de la Saskatchewan avait un budget total de 579 770,3 millions $, dont 567 223 millions $ étaient alloués aux transferts aux Premières Nations ou aux organismes des Premières Nations, 10 339,1 millions $ aux salaires et 2 208,2 millions $ au fonctionnement et à l'entretien. La région comptait 218 employés, une allocation de base de 205 postes d'équivalents temps plein (ETP) et 13 postes d'ETP en vertu du programme *Ajustement des ressources selon nos priorités*.

Le sous-ministre déclarait récemment que « le changement continue d'être une des grandes réalités du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien ». Les changements les plus importants à avoir eu des répercussions sur la région de la Saskatchewan comprennent la fermeture du bureau de district du nord-ouest, la rationalisation du bureau de district du sud, la mise sur pied du programme *Ajustement des ressources selon nos priorités* et l'arrivée de la politique de *Rassembler nos forces*. À la lumière de tous ces changements, la région de la Saskatchewan a réussi à mettre en œuvre plusieurs initiatives intéressantes, dont la création d'une équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et d'un comité de facilitation du leadership, un cadre d'action pour les travaux livrables de la région, des ententes de gestion liées au cadre d'action, l'élaboration d'un protocole fonctionnel avec la FSIN et un sondage auprès des employés. Toutes ces initiatives aident la région de la Saskatchewan à gérer efficacement le changement.

[1] Fédération des nations indiennes de la Saskatchewan [DÉNOMINATION NON OFFICIELLE].

Portée

Le Comité d'évaluation et de vérification du MAINC a commandé un examen des méthodes de gestion de la région de la Saskatchewan pour vérifier que la région fonctionne en conformité avec les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie. L'objectif de l'examen consiste à fournir des conseils pratiques et l'assurance supplémentaire que les méthodes des gestionnaires régionaux respectent les philosophies et valeurs du MAINC et sont adaptées aux caractéristiques particulières de la région.

Méthodologie

L'examen a porté sur l'alignement, l'intégration et l'adaptabilité de méthodes de gestion comme l'élaboration de politiques, la planification et la budgétisation, l'éthique, l'identification du risque, la planification stratégique, la communication et la surveillance. Le modèle des critères des objectifs de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés a servi à identifier les secteurs où le contrôle doit être resserré.

Le cadre des critères des objectifs de contrôle auquel on a fait appel pour mesurer l'efficacité du contrôle est formé de quatre grands secteurs : le but, l'engagement, la capacité et la surveillance/l'apprentissage.

- ***But :*** savoir quoi faire
- ***Engagement :*** vouloir le faire
- ***Capacité :*** être capable de le faire
- ***Surveillance et apprentissage :*** apprendre à mieux le faire

Une organisation est guidée par son **but**, sa vision et ses objectifs et elle est soutenue par l'**engagement** de ses employés à atteindre des buts et à réaliser des stratégies liés les uns aux autres. Pour qu'une organisation réussisse, ses ressources humaines doivent être **capables** d'atteindre leurs objectifs grâce à des niveaux adéquats de ressources, à une formation appropriée, à leurs compétences et à leurs outils. Les organisations doivent exercer une **surveillance** de leur rendement et de l'environnement externe pour **apprendre** à améliorer le rendement et pour identifier les changements nécessaires.

L'examen comportait des visites des bureaux du MAINC en Saskatchewan, l'examen de documents clés, des entrevues individuelles et des groupes de discussion. En tout, 23 pour 100 du personnel a pris part aux entrevues ou aux groupes de discussion.

Nous avons fait notre examen et résumé nos conclusions sur la base des principes des quatre critères de contrôle. Nos conclusions se divisent en deux catégories : les méthodes efficaces, qui n'ont pas à être améliorées et les observations, sur lesquelles nous avons formulé des recommandations. Le tableau suivant dresse la liste de nos conclusions selon ces deux catégories.

Conclusion

D'une façon générale, la région de la Saskatchewan du MAINC a mis en œuvre plusieurs méthodes efficaces de gestion et elle fonctionne bien. Ses employés comprennent la vision globale et la mission du ministère et la région a foi en son mandat. Il règne un sens prononcé de l'engagement à remplir la mission du ministère, ainsi qu'un grand respect du Directeur général régional (DGR), du directeur régional associé (DGRA) et du partenariat avec les Premières Nations. Les employés ont généralement le sentiment de disposer des ressources, des compétences et des outils nécessaires à l'exercice aussi efficace que possible de leurs fonctions.

MÉTHODES EFFICACES	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
But	
1. Transmission de la vision de l'initiative *Rassembler nos forces*	**1. Impact opérationnel de l'initiative *Rassembler nos forces***
La région de la Saskatchewan a réussi à communiquer les grands thèmes généraux de l'initiative *Rassembler nos forces* aux employés qui comprennent maintenant la vision du Canada pour les Premières Nations.	Bien que la majorité des employés comprennent les grands concepts et thèmes de l'initiative *Rassembler nos forces*, tous les interviewés ne saisissent pas ses effets possibles sur leurs activités quotidiennes ni les changements qui peuvent se produire pendant sa mise sur pied.
2. Entente de protocole avec la FSIN	
Le protocole, destiné à améliorer le partenariat du Canada et des Premières Nations de la Saskatchewan, appuie les négociations sur les relations financières et l'exercice des pouvoirs en plus de servir d'instrument de coordination et d'appui de nombre d'autres initiatives conjointes liées au partenariat, à l'autonomie gouvernementale, au développement de politiques et de programmes et au développement de la capacité d'aborder les priorités sociales, économiques et culturelles.	*Le DGR devra s'assurer que l'équipe de gestion continue de communiquer aux employés les stratégies opérationnelles, les résultats attendus et les progrès de des initiatives de Rassembler nos forces de chacune des Directions à court, moyen et long termes.*

MÉTHODES EFFICACES	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
Engagement	
1. Leadership efficace Les employés, à divers niveaux de l'organisation, croient que le DGR, le DGRA et les directeurs sont des chefs efficaces et ils les respectent tant comme superviseurs qu'en tant que personnes.	**1. La haute direction et le partage de l'information** Les employés veulent que la haute direction partage directement avec eux ses informations afin qu'ils se sentent partenaires de l'organisation. *Pour soutenir et encourager le sens d'appartenance et de partenariat des employés relativement à l'ensemble de l'organisation régionale, le DGR et le DGRA, avec le soutien de l'équipe d'appui au leadership et à d'apprentissage, créeront plus d'occasions de rencontrer directement les employés.*
2. Engagement et occasion L'équipe de gestion et la plupart des employés partagent un sentiment élevé d'engagement face à l'accomplissement efficace et efficient de leurs devoirs. Les gestionnaires croient avoir la chance d'être des chefs efficaces.	**2. Prise de risques et habilitation au niveau du personnel** Le leadership et l'habilitation ne reçoivent pas la même attention dans toute la région. Ce n'est pas tout le personnel qui a l'impression de disposer d'assez de souplesse pour prendre des risques calculés. *Le DGR, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, devra s'assurer que tous les gestionnaires prennent des mesures, incluant la formation à la gestion du risque, pour soutenir les employés dans leurs initiatives.* *Le DGR devra s'assurer que tous les gestionnaires aident les employés à voir comment ils peuvent prendre des initiatives de leadership en discutant avec eux de la façon dont les concepts peuvent s'appliquer et en soutenant les employés dans leurs initiatives.*
3. Sondage auprès des employés La région a mené un sondage pour obtenir les vues des employés sur divers sujets relatifs au milieu de travail. Les résultats ont été essentiellement positifs et ils s'alignent avec les conclusions du présent examen. Le sondage démontre l'engagement de la direction envers les employés et l'importance d'un milieu de travail positif.	**3. Reconnaissance des employés** Les employés ont le sentiment que la réussite n'est pas également reconnue à tous les niveaux de l'organisation. *Le DGR, le DGRA, les directeurs et les gestionnaires, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, feront des efforts supplémentaires pour reconnaître les réussites à tous les niveaux de l'organisation et pour exprimer leur approbation aux employés.*

MÉTHODES EFFICACES	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
Capacité **1. Services d'informatique** Tous les aspects des services fournis par les Services d'informatique ont été positifs. **2. Niveau adéquat de ressources humaines et de ressources de fonctionnement et d'entretien et outils appropriés** Les gestionnaires et le personnel ont généralement l'impression que le niveau de ressources est adéquat pour les opérations courantes et qu'ils disposent des habiletés nécessaires à leurs fonctions. Les employés ont le sentiment de posséder les ensembles de compétences et de formation qu'il faut pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions et que la direction n'hésite jamais à leur offrir les cours nécessaires à leur perfectionnement.	**1. Communication au sein de l'organisation** Les employés croient qu'il n'y a pas suffisamment de communication entre les diverses Directions. *Le DGR, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, verra à ce que soit mis sur pied un protocole de communication pour diffuser l'information aux employés, ce qui affinera leur compréhension de leur milieu fonctionnel et des questions horizontales.*
Surveillance et apprentissage **1. Surveillance opérationnelle** Toutes les Directions de la région de la Saskatchewan tiennent des activités de surveillance qui, bien qu'elles soient souvent informelles, leur permettent de jauger le taux de succès de leur Direction.	**1. Évaluations du personnel et planification de carrière** Bien que la surveillance des activités orientées vers des résultats précis et les évaluations du personnel soient effectuées avec régularité, la planification de carrière n'est pas abordée aussi fréquemment qu'elle devrait l'être. *Le gestionnaire régional des ressources humaines s'assurera que tous les gestionnaires et superviseurs inscrivent une discussion de la gestion de carrière dans chacune de leurs séances d'évaluation du rendement du personnel.*

État

La Saskatchewan compte 70 Premières Nations, dont 61 sont affiliées aux sept Conseils tribaux. La *Federation of Saskatchewan Indian Nations* (FSIN) est le principal organe politique autochtone de la province. Les traités 2, 4, 5, 6, 8 et 10 couvrent la province, mais environ 77 pour 100 des Premières Nations de la région de la Saskatchewan ont participé au traité 6 (31 Premières Nations) ou au traité 4 (24 Premières Nations). Par suite de l'entente de 1992 sur les droits fonciers issus de traités, la surface des réserves des Premières Nations de Saskatchewan pourrait passer de 1,6 million d'acres à 3,187 millions d'acres.

La population autochtone totale enregistrée des Premières Nations de la Saskatchewan, au 31 décembre 1997, était de 97 776 membres, soit environ 9,5 pour 100 de la population provinciale totale. On estime que les membres enregistrés des Premières Nations, dont le taux de croissance annuel est d'environ 3 pour 100, constitueront d'ici 2011 environ 14 pour cent de la population provinciale totale.

Approximativement 48 pour 100 (47 329) de la population autochtone enregistrée de la Saskatchewan vit hors des réserves. Parmi les villes canadiennes, Saskatoon et Regina comptent la plus forte proportion d'Autochtones, soit 7,5 et 7 pour 100 respectivement. Les questions propres à la jeunesse, comme l'instruction et l'emploi, ainsi que les questions des terres de réserve et les problèmes urbains constitueront des problèmes clés pour le secteur public au moins pendant la prochaine décennie.

La région de la Saskatchewan du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) comprend le bureau régional situé à Regina, le bureau du district du centre-nord à Prince-Albert, le centre budgétaire du sud à Fort Qu'Appelle et le centre budgétaire du nord-ouest, qui loge au bureau régional de Regina. Ces bureaux du MAINC fournissent une vaste gamme de services fonciers, intergouvernementaux, fiduciaires, de financement et de traité aux administrations des Premières Nations et aux résidents des réserves. Les grandes responsabilités de la région de la Saskatchewan comprennent :

- ***les services de financement :*** la négociation et l'administration de quelque 110 mécanismes de financement qui fournissent aux gouvernements et organismes des Premières Nations les ressources nécessaires pour dispenser des services communautaires comme l'instruction primaire, secondaire et postsecondaire, des services sociaux et des services de développement économique;

- ***les services prévus par des textes législatifs et les services relatifs aux traités :*** l'administration de la *Loi sur les Indiens* (qui touche les terres, les successions, les fiducies, l'exercice des pouvoirs et l'enregistrement) et certains éléments d'autres textes législatifs, dont la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*;

- ***les services intergouvernementaux :*** le développement et le maintien des relations fédérales-provinciales, les relations et les négociations avec les Premières Nations;

- ***les services consultatifs :*** incluant des services de consultation pour toutes les activités citées ci-haut, sauf celles pour lesquelles les services consultatifs sont dispensés par les Conseils tribaux.

Au terme de l'exercice financier 1997-1998, la région de la Saskatchewan disposait d'un budget total de 579 770 millions $, dont 567 223 millions $ étaient alloués aux transferts aux Premières Nations et aux organismes des Premières Nations, 10 339 millions $ aux salaires et 2 208 millions $ au fonctionnement et à l'entretien. La région avait un personnel de 218 membres, une allocation de base de 205 postes d'équivalents temps plein (ETP) et 13 postes d'ETP en vertu du programme *Ajustement des ressources selon nos priorités*.

Le sous-ministre déclarait récemment que « le changement continue d'être une des grandes réalités du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien ». Les récents changements d'importance qui ont eu des effets sur la région de la Saskatchewan sont les suivants :

- ***La fermeture du bureau du district du nord-ouest :*** en conséquence de l'initiative nationale *Ajustement des ressources selon nos priorités* et des progrès des Premières Nations vers l'autonomie gouvernementale, la région de la Saskatchewan a procédé à une nouvelle répartition de ses ressources. Le bureau du district du nord-ouest a été fermé et les services qu'il rendait sont maintenant dispensés par d'autres emplacements. Les responsabilités des services fonciers et de fiducie ont été reprises par le bureau du centre-nord et celles des services de financement, par le centre budgétaire du nord-ouest, qui se trouve à la même adresse que le bureau régional, à Regina.

- ***La réorganisation du bureau du district du centre-nord :*** Le bureau du district du centre-nord vient de subir une réorganisation. Il y a eu un remaniement des secteurs de responsabilités et un transfert d'employés. La réorganisation résultait de l'initiative nationale *Ajustement des ressources selon nos priorités*.

- ***La réorganisation du bureau du district du sud :*** Un autre changement important dans les activités du bureau de la Saskatchewan concerne la rationalisation du bureau du district du sud, une conséquence du programme *Ajustement des ressources selon nos priorités*. Le bureau de district est désormais un centre budgétaire qui rend compte de ses activités au bureau régional.

- ***Rassembler nos forces — Le plan d'action du Canada pour les questions autochtones :*** Cette initiative requiert du personnel qu'il pense et agisse différemment au sujet de ses rôles et responsabilités. Le plan d'action porte sur le renouveau des partenariats, des relations financières et de l'exercice des pouvoirs ainsi que sur le renforcement des collectivités, des gens et des économies.

Importantes initiatives régionales récentes

À la lumière de ces importants changements, la région a mis sur pied un certain nombre d'initiatives. Certaines des plus importantes d'entre elles peuvent se résumer ainsi :

- La direction a engagé **un coordonnateur pour chacun des quatre thèmes de l'initiative *Rassembler nos forces*** et élaboré des stratégies détaillées pour atteindre les objectifs définis. Les quatre thèmes sont le partenariat, l'exercice des pouvoirs, les relations financières et le renforcement des collectivités, des gens et des économies. Le plan stratégique de la région de la Saskatchewan, qui repose sur les buts établis dans le document intitulé *Rassembler nos forces - Le plan du Canada pour les questions autochtones*, se centre sur l'objectif du travail en parfaite association avec les Premières Nations de la Saskatchewan. Les buts et objectifs de *Rassembler nos forces* sont ambitieux, mais la région travaille à l'atteinte de ce genre de relations depuis des années. La région a adopté les initiatives de *Rassembler nos forces* et on perçoit un sens clair de l'engagement envers l'atteinte des objectifs à long terme.

- La région de la Saskatchewan a créé une **Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage** et un **Comité de facilitation du leadership**. Ces groupes ont pour mandat d'encourager et d'instaurer des comportements de leadership dans les milieux de travail de la région. Ils s'efforcent de tenir les employés au courant des nouveaux outils et initiatives de leadership de chacun des secteurs du programme. Ils offrent également des cours et des outils qui aideront les employés à prendre plus de risques et les responsabiliseront dans leurs postes.

- La direction a produit un document intitulé ***Travaux livrables du cadre d'action***, qui met en lumière les initiatives importantes du programme *Rassembler nos forces*. Le cadre identifie les dates cibles et définit les secteurs de responsabilité. La direction effectue une surveillance pour s'assurer de l'atteinte des objectifs.

- Chacun des directeurs élabore aussi une **Entente de gestion** liée au programme du cadre d'action. Pour chacun des quatre thèmes précités, les directeurs identifient des objectifs précis à atteindre, une date d'échéance et un secteur de responsabilité. L'initiative *Rassembler nos forces* semble bien s'intégrer à tous les niveaux de l'organisation. La direction assimile les quatre thèmes à sa planification stratégique et à ses buts et objectifs de l'année en cours.

- La région de la Saskatchewan est la seule à avoir un **protocole fonctionnel** avec son organisme provincial de traité, la FSIN. Le protocole, destiné à rehausser l'association du Canada avec les Premières Nations de la Saskatchewan, appuie les négociations sur l'exercice des pouvoirs et les relations financières et il contient des dispositions de coordination et d'appui de nombre d'autres initiatives conjointes liées au partenariat, à l'autonomie gouvernementale, à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'édification de la capacité d'aborder les priorités sociales, économiques et culturelles.

- La région a mené un **sondage auprès des employés** au cours de l'année dernière pour obtenir leur opinion sur divers sujets reliés au milieu de travail. Les résultats généraux ont été positifs et fidèles aux conclusions du présent examen. L'initiative démontre l'engagement de la direction envers les employés et l'importance d'un milieu de travail positif.

- Comme l'exige le ministère de tous les employés qui ont plus de cinq rapports d'appréciation directe, des **évaluations par la base** des superviseurs ont été effectuées. Des questionnaires ont été distribués aux employés qui ont évalué leurs superviseurs selon divers critères. Les superviseurs peuvent, par la suite, tenir des rencontres avec leur personnel pour obtenir leurs impressions sur la façon de combler leurs lacunes.

Ces exemples illustrent les initiatives positives prises par la région de la Saskatchewan. Même si, comme dans toutes les autres régions, elle en est à une phase transitoire, la direction gère efficacement le changement et accueille favorablement les nouvelles initiatives.

Partie 2 - Portée et méthodologie

Portée

Le Comité d'évaluation et de vérification du MAINC a commandé un examen des méthodes de gestion de la région de la Saskatchewan pour savoir si elle fonctionne en conformité avec les grands principes d'efficacité, d'efficience et d'économie. Le présent examen a pour objet de dispenser des conseils pratiques et l'assurance que les méthodes de la direction régionale respectent les philosophies et valeurs du MAINC et qu'elles s'ajustent aux particularités de la région. L'examen comprenait des visites à tous les bureaux du MAINC situés en Saskatchewan.

L'examen a été mené selon la méthodologie de Ernst & Young qui repose sur le modèle des critères des objectifs de contrôle défini par l'Institut canadien des comptables agréés. Une évaluation de l'efficacité des contrôles stratégiques, sur la base des mêmes principes, devrait indiquer à la direction si les méthodes reliées aux grands risques et objectifs de l'organisation sont efficaces.

Le cadre utilisé pour évaluer l'efficacité du contrôle stratégique s'articule autour de quatre grands axes :

- ***le but :*** la capacité de la région de planifier, de communiquer, de diriger et de contrôler ses activités et d'atteindre ses objectifs;

- ***l'engagement :*** l'évaluation de la cohérence de la mission et de la vision de l'organisation et de ses valeurs et politiques;

- ***la capacité :*** la mesure dans laquelle l'organisation détient les compétences, les connaissances et les habiletés nécessaires à l'atteinte des objectifs et à l'accomplissement des obligations et priorités du ministère;

- ***la surveillance et l'apprentissage :*** la mesure dans laquelle les activités existantes de surveillance assurent l'habilitation grâce à un examen des initiatives récentes du ministère pour assurer la constance de la croissance et de l'évolution. C'est l'apprentissage qui permet à l'organisation de poursuivre son évolution.

L'examen portait surtout sur l'efficacité et l'efficience des méthodes de gestion stratégique au sein de la région et dès lors, une mise à l'essai détaillée des transactions ou des processus n'a pas eu lieu. Essentiellement, l'efficacité des méthodes de gestion a été examinée par la tenue d'un grand nombre d'entrevues et de discussions dirigées; la méthodologie n'incluait pas l'examen d'un échantillon de documents types qui aurait eu pour but de confirmer leur conformité aux politiques et procédures du ministère.

Méthodologie

La méthodologie du mandat se constituait de :

- la phase de planification;
- la phase de travail sur le terrain (incluant l'étude de documents, les entrevues, les discussions de groupe et l'analyse); et
- la phase de présentation des résultats.

La phase de planification

La phase de planification de l'examen, menée pendant la semaine du 2 novembre 1998, portait sur l'obtention d'assez de renseignements pour élaborer un plan de travail détaillé pour l'examen des méthodes de gestion. Pour atteindre cet objectif, il a été nécessaire d'acquérir une compréhension claire des objectifs, de la stratégie et de la philosophie de la région.

Au cours de la phase de planification, un exposé a été présenté au Comité de gestion régional. Des entrevues personnelles ont eu lieu avec chacun des membres du Comité en vue :

- de produire un survol de l'examen projeté des méthodes de gestion de la région de la Saskatchewan;
- d'acquérir une compréhension des objectifs et du plan stratégique de la région;
- d'acquérir une compréhension de la structure organisationnelle et des opérations de la région; et
- d'obtenir les opinions des membres de la haute direction sur les meilleures méthodes et les préoccupations, s'il en était, quant aux méthodes de gestion pouvant mettre en lumière des points à améliorer.

En plus de ce qui précède, l'équipe de planification a étudié nombre de documents liés au mandat du ministère, au plan stratégique de la région et à la structure globale de l'organisation.

La phase de travail sur le terrain

La phase de travail sur le terrain et d'analyse, menée au cours des semaines du 28 novembre 1998 et du 4 janvier 1999, comprenait des visites au bureau régional et au centre budgétaire du nord-ouest (tous deux situés à Regina), au centre budgétaire du sud, qui se trouve à Fort Qu'Appelle et au bureau du district du nord, à Prince Albert. L'examen était structuré selon les trois grands éléments que voici :

1. Les groupes de discussion

Quatre discussions dirigées ont eu lieu : deux au bureau régional, une à Fort Qu'Appelle et une à Prince Albert. Elles incluaient des représentants des niveaux de la direction et du personnel de la région de la Saskatchewan. Les groupes de discussion ont été créés en vue d'optimiser l'efficacité de la collecte de données, de l'examen des conclusions et de la compréhension de la façon d'envisager l'avenir. Les séances ont surtout porté sur les sujets suivants : les objectifs de la région et la compréhension qu'en a le personnel, la communication, la surveillance, le leadership, la formation, l'engagement et la capacité.

2. Les entrevues personnelles

Une trentaine d'entrevues individuelles ont été tenues avec un échantillon de gestionnaires, de présidents de comités et d'employés de toute la région. Les entrevues avaient pour but d'obtenir des renseignements des différents niveaux de la gestion et du personnel quant aux méthodes de gestion. Les entrevues étaient centrées sur le point de vue des personnes interviewées quant à l'efficacité des méthodes de gestion et sur des questions identifiées par la haute direction pendant la phase de planification du mandat.

3. L'examen de la documentation

Nous avons étudié de nombreux documents, incluant, sans nous y limiter, le plan stratégique, les ententes de gestion, les mandats de divers comités, les procurations de signature, les régimes de gestion et le cadre d'action. Ces documents ont servi à corroborer les renseignements obtenus lors de nos discussions avec la direction. Une fois complétées la cueillette de données et les entrevues, une analyse détaillée des renseignements recueillis a été effectuée pour identifier les tendances et les thèmes communs. Cette information a par la suite été résumée et présentée au DGRA comme débreffage initial et afin d'obtenir la validation des conclusions de l'examen.

La phase de présentation des résultats

Au terme de la phase d'analyse, nous avons préparé et priorisé un sommaire de nos conclusions. Les observations les plus importantes font partie du présent rapport, tandis que les autres commentaires ou points d'intérêt ont fait l'objet de discussions avec le DGRA.

Partie 3 - Conclusions sur les méthodes de gestion

L'examen reposait sur les quatre principes sous-jacents du modèle des critères des objectifs de contrôle :

- ***But :*** savoir quoi faire
- ***Engagement :*** vouloir le faire
- ***Capacité :*** être capable de le faire
- ***Surveillance et apprentissage :*** apprendre à mieux le faire

Les conclusions ont aussi été résumées selon ces principes. Elles se divisent en deux catégories : les méthodes efficaces qui n'ont pas à être améliorées et les observations pour lesquelles des recommandations ont été formulées.

But

La notion de but comprend l'orientation de l'organisation sur les plans stratégique, tactique et opérationnel. Elle inclut l'examen de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation et l'acquisition de la certitude que les gens en saisissent le sens et peuvent discerner un lien avec leurs propres objectifs. Quand les employés comprennent ce qu'ils font et pourquoi ils le font, l'atteinte des objectifs personnels et organisationnels gagne en probabilité.

Méthode efficace — Transmission de la vision de l'initiative *Rassembler nos forces*

Depuis l'introduction, en janvier 1998, de l'initiative *Rassembler nos forces*, la région de la Saskatchewan vit une période de transition et la haute direction a pris des mesures pour communiquer la vision de l'initiative. La région de la Saskatchewan a réussi à communiquer les grands thèmes globaux de *Rassembler nos forces* aux employés qui, désormais, comprennent la vision du Canada au sujet des Premières Nations. La direction a incorporé les nombreuses initiatives à son plan stratégique général, ce qui s'est répercuté sur le cadre d'action et sur les ententes de gestion de la région de la Saskatchewan. La plupart des objectifs sont définis en termes de cibles et d'indices de rendement et ils comportent des dates d'échéance. Des secteurs de responsabilité ont été assignés pour qu'il y ait habilitation.

Afin d'assurer la mise sur pied correcte de *Rassembler nos forces*, la région de la Saskatchewan a élaboré l'approche que voici :

1. Un coordonnateur a été affecté à chacun des quatre thèmes de *Rassembler nos forces*; il lui incombe de définir :

   - les initiatives;
   - les objectifs;
   - les stratégies de mise en œuvre;
   - les ressources;
   - les étapes franchies;
   - les progrès accomplis; et
   - les prochains travaux livrables.

2. La direction a préparé un cadre d'action lié aux thèmes et stratégies de *Rassembler nos forces* élaborés par les coordonnateurs. Le cadre d'action identifie les jalons ou les dates cibles et détaille les initiatives clés comme :

   - *L'instruction publique :* aider les Canadiens non autochtones à mieux comprendre les questions autochtones. Un exemple : le pourvoi d'information aux conseils municipaux sur les avantages du processus des droits fonciers issus de traités.

   - *Les programmes à l'intention des jeunes :* lancer un nouveau programme d'instruction coopérative dans 15 écoles des Premières Nations.

   - *L'établissement d'ententes de transfert financier (ETF) :* négocier et mettre sur pied six nouvelles ETF.

   - *Les services à l'enfance et à la famille indiennes (SEFI) :* établir quatre nouvelles agences SEFI et convertir les deux ententes d'agence existantes à la convention révisée de financement de la région.

   Ce ne sont là que quelques exemples des initiatives qui constituent le cadre d'action de la région de la Saskatchewan.

3. Les directeurs de chacune des Directions ont préparé des ententes de gestion liées au cadre d'action. Elles comportent des cibles définies et mesurables, des secteurs de responsabilité et des dates d'échéance.

Méthode efficace — Ententes de protocole avec la FSIN

La région de la Saskatchewan est la seule à avoir un protocole fonctionnel avec son organisme provincial de traité, la FSIN. Le protocole, qui vise à améliorer le partenariat du Canada et des Premières Nations de la Saskatchewan, appuie les négociations sur l'exercice des pouvoirs et les relations financières et il contient des dispositions de coordination et de soutien de plusieurs

autres initiatives conjointes relatives au partenariat, à l'autonomie gouvernementale, à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'édification de la capacité d'aborder les priorités sociales, économiques et culturelles.

Sachant le peu de temps qui s'est écoulé depuis l'introduction des initiatives de *Rassembler nos forces*, la région de la Saskatchewan a pris d'importantes mesures de communication de la future orientation du ministère à tous les niveaux de personnel.

Les observations suivantes, toutefois, mettent en évidence des secteurs qui devraient recevoir une certaine attention à mesure que la vision continue d'évoluer afin de s'assurer la pleine compréhension et tout l'engagement du personnel.

Observation — Répercussions opérationnelles de l'initiative *Rassembler nos forces*

Bien que la plupart des employés comprennent les grands thèmes et concepts de *Rassembler nos forces*, certaines des personnes interviewées ne saisissent pas les effets possibles de l'initiative sur leurs activités quotidiennes ni les changements qui peuvent survenir pendant la mise en œuvre complète de l'initiative. Il est plus difficile d'atteindre les objectifs globaux si les employés ne comprennent pas parfaitement les répercussions des stratégies de niveau élevé sur leurs fonctions. Cette observation ne surprend pas car *Rassembler nos forces* a été introduite il y a 12 mois et bon nombre des stratégies opérationnelles à long terme de la région de la Saskatchewan en rapport avec cette initiative ont été élaborées pendant cette période.

Recommandation

1. Que le Directeur général régional s'assure que l'équipe de gestion continue de communiquer aux employés les stratégies opérationnelles, les résultats attendus et les progrès des initiatives de *Rassembler nos forces* de chacune des Directions à court, moyen et long termes.

Les employés doivent comprendre les objectifs de gestion au niveau opérationnel pour que les occasions qui se présentent soient identifiées et pour que la direction y réagisse adéquatement. L'amélioration de la compréhension du personnel de chacune des Directions des activités des initiatives de *Rassembler nos forces* ne peut qu'aider la direction à atteindre ses objectifs plus rapidement.

Pour assurer, par exemple, la diffusion adéquate de l'information aux Directions et à leurs employés, la direction peut identifier, au sein de chacune des Directions, un chef d'équipe qui serait responsable de la transmission générale des stratégies opérationnelles de la direction. Il obtiendrait les stratégies générales de chacun des coordonnateurs des thèmes de *Rassembler nos forces* et verrait à ce que soient élaborées et communiquées aux employés les stratégies de mise en œuvre. Les chefs d'équipe des différentes Directions pourraient aussi se réunir régulièrement pour comprendre les problèmes à mesure qu'ils surviennent et pour assurer l'uniformité de l'application des stratégies dans toute l'organisation.

Engagement

Au sein de la plupart des organisations, un niveau élevé d'engagement des employés garantit l'optimisation des chances d'atteindre les objectifs. Les personnes qui croient à la mission et qui partagent le besoin d'atteindre les objectifs sont des employés plus efficaces. Une organisation peut réaliser sa mission plus efficacement en promouvant un effectif habilité responsable de ses gestes, prêt à en répondre et pourvu d'un leadership efficace.

Méthode efficace — Leadership efficace

Les employés, aux divers niveaux de l'organisation, croient que leur DGR, leur DGRA et leurs directeurs sont des leaders efficaces et ils leur portent du respect, tant comme superviseurs qu'en tant que personnes.

Aux yeux des employés, ces gens travaillent fort et le travail qu'ils effectuent pour promouvoir le partenariat avec les Premières Nations reçoit leur appréciation.

Plusieurs comités, dans la région de la Saskatchewan, contribuent à faire en sorte que la région demeure sur la voie de son orientation stratégique :

- le Comité de gestion régional, qui se réunit tous les trois mois, se compose de tous les directeurs régionaux et gestionnaires; il est responsable des politiques régionales et de la prise de décisions stratégiques;

- le Comité exécutif régional, qui se réunit toutes les deux semaines, se compose des directeurs régionaux, des gestionnaires des ressources humaines et des communications et du directeur du district; il est responsable du partage de l'information opérationnelle;

- le Comité de direction, qui se réunit une fois par mois, se compose du DGR, du DGRA, de tous les directeurs, des gestionnaires des centres budgétaires et du gestionnaire des ressources humaines; il est responsable du budget stratégique et de la gestion des ressources humaines.

La participation régulière à ces comités démontre l'engagement de la haute direction envers la vision stratégique et les stratégies opérationnelles de la région et il se traduit par un leadership uniforme.

Méthode efficace — Engagement et occasion

Il règne un sens élevé de l'engagement chez l'équipe de gestion et chez les employés, qui s'acquittent de leurs fonctions avec efficacité et efficience. Les gestionnaires croient qu'ils ont la chance d'être des leaders efficaces.

Les gestionnaires ont démontré un niveau élevé d'engagement envers l'accomplissement des tâches et la mise en œuvre des initiatives de *Rassembler nos forces*. Ils sont animés d'un vif désir d'appartenir à l'équipe et ils comprennent leur milieu changeant. Ils croient que la région leur offre les cours adéquats de perfectionnement dans le domaine du leadership, ce qui leur permet d'exécuter correctement leurs activités quotidiennes.

L'Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage et le Comité de facilitation du leadership ont également pour mandat d'élaborer et de mettre en œuvre une culture du leadership dans le milieu de travail de la région. Ils s'efforcent de tenir les employés au courant des nouveaux outils et initiatives de leadership. Le Comité de facilitation du leadership tient un rôle proactif dans le développement de la capacité de chacune des Directions de se servir des outils de leadership. L'Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage tient les employés au courant des initiatives nationales et elle est responsable du développement d'une culture du leadership dans la région.

Méthode efficace — Sondage auprès des employés

La région a mené à bien, l'an dernier, un sondage auprès des employés pour obtenir leurs opinions.

Le fait que la région ait fait un sondage pour connaître les vues de ses employés sur divers sujets reliés au milieu de travail illustre son solide engagement envers eux et l'importance que la direction accorde à un milieu de travail positif. Les résultats généraux ont été positifs et ils s'alignent avec les conclusions du présent examen. L'engagement marqué de la direction envers les employés sera démontré par les gestes posés sur la base des résultats du sondage.

Observation — La haute direction et le partage de l'information

Les employés souhaitent que la haute direction partage l'information avec eux directement afin qu'ils se sentent partenaires de l'organisation.

Comme mentionné plus haut, la haute direction a le respect de ses employés, qui comprennent comment leurs directeurs, très occupés, mettent en œuvre les nouvelles initiatives et favorisent le partenariat avec les Premières Nations. Nombre d'employés ressentent également le besoin que deviennent plus fréquents les contacts directs d'information sur les événements récents aux niveaux du ministère, de la région et des Directions relativement aux questions opérationnelles, aux grands projets, aux leçons à tirer et aux raisons qui sous-tendent les décisions clés. Les employés, par exemple, ont apprécié les comptes rendus quotidiens qu'ils recevaient de la haute direction pendant une crise avec l'un des Conseils tribaux. Ils ont un sentiment d'association avec l'organisation et apprécient l'information partagée.

Recommandation

2. Que le Directeur général régional et le Directeur général régional associé, avec le soutien de l'Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage, créent plus d'occasions de contact direct avec les employés afin d'appuyer et d'encourager le sens d'appartenance et d'association des employés avec l'organisation régionale toute entière.

Il importe que le DGR et le DGRA prennent part aux activités du bureau et qu'ils entrent en contact personnel avec les employés aussi souvent que possible. Des moyens efficaces d'y arriver comprennent :

- la tenue d'assemblées locales trimestrielles ou semi-annuelles auxquelles tous les employés sont conviés. Ces assemblées peuvent ne durer que deux ou trois heures et couvrir une vaste gamme de sujets, selon les désirs des employés. Elles différeraient des réunions actuelles de type champ libre en ceci qu'elles seraient relativement courtes et permettraient le partage d'information sur certains sujets du point de vue des opérations, par opposition au point de vue stratégique. Chacune des Directions pourrait partager de l'information sur les récents développements de ses activités et sur l'impact qu'elle constate sur l'ensemble de l'organisation. Les assemblées locales pourraient alors servir au partage d'information sur la mise sur pied réussie des initiatives de *Rassembler nos forces*;

- la présence aux réunions de planification stratégique de chacune des Directions afin de partager l'information avec les employés et s'enquérir de ce qu'ils font;

- au bureau, l'augmentation des efforts pour rencontrer le personnel et discuter de différents points avec lui.

Observation — Prise de risque et liberté d'action au niveau du personnel

Le leadership et l'habilitation ne reçoivent pas la même attention dans toute la région. Ce n'est pas tout le personnel qui croit disposer d'assez de souplesse pour prendre des risques calculés.

Certains employés ont indiqué que, bien qu'ils estiment que les cours de leadership leur aient conféré des compétences à ce chapitre, ils n'ont pas le sentiment d'avoir eu la chance de mettre en pratique leurs acquis dans leurs activités quotidiennes. Le leadership doit s'exercer à tous les nivaux de l'organisation et, en ce moment, ce ne sont pas tous les employés qui se croient en mesure de prendre des initiatives de leadership ou des risques dans leur travail de tous les jours. Plusieurs d'entre eux ne se sentent pas à l'aise avec la prise de risques et par conséquent, ils ne se croient pas adéquatement habilités à exécuter leur travail.

Recommandations

3. Que le Directeur général régional, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, s'assure que tous les gestionnaires prennent des mesures, dont la formation à la gestion du risque, pour appuyer les employés dans leurs initiatives.

4. Que le Directeur général régional s'assure que tous les gestionnaires aident les employés à déterminer comment ils peuvent prendre des initiatives de leadership en discutant de la façon dont les concepts peuvent être mis en pratique et en appuyant les employés dans leurs initiatives.

Il importe de s'assurer que la direction ne supporte pas qu'en principe les initiatives de leadership mais qu'elle aide également les employés à mettre en pratique ces concepts en les suivant, en les guidant et en leur offrant des occasions d'exercice. Pour faire en sorte que les employés se sentent soutenus, les gestionnaires doivent décider dans quelle mesure chacun des principes et concepts discutés lors des cours de leadership sont applicables aux secteurs de responsabilité de leur personnel.

Observation — Appréciation des employés

Les employés ont le sentiment que la réussite n'est pas également reconnue à tous les niveaux de l'organisation.

Une proportion indicative des employés interviewés croit que la reconnaissance de l'apport quotidien des personnes au succès de la région gagnerait à être soulignée lors de cérémonies régionales. La reconnaissance quotidienne du rendement et du succès se traduira par une meilleure appréciation de la nature et de l'importance de chacun des emplois de la région, une meilleure identification aux grands objectifs, une meilleure compréhension de ceux-ci et un renforcement de la motivation à atteindre les objectifs individuels et organisationnels. Une reconnaissance insuffisante du travail en vient à démoraliser les employés et, par conséquent, leur niveau de motivation en souffre.

Recommandation

5. Que le Directeur général régional, le Directeur général régional associé, les directeurs et gestionnaires, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, fassent des efforts supplémentaires pour reconnaître les réussites à tous les niveaux de l'organisation et qu'ils expriment leur appréciation aux employés.

Certains moyens de communication peuvent servir à assurer automatiquement cette expression. Les assemblées locales dont il a été question plus haut peuvent constituer une excellente occasion, pour chacune des Directions, de souligner le bon travail d'un employé devant ses collègues et ses pairs sans qu'il faille investir de vastes efforts. La direction devrait aussi prendre l'habitude d'expédier de brefs messages par courrier électronique pour remercier les employés ou

celle de reconnaître leurs efforts dans l'accomplissement d'une tâche particulière lors de « réunions debout » et d'autres rencontres. Il n'est pas nécessaire que la reconnaissance prenne une forme élaborée, mais il faut dire aux employés qu'ils travaillent bien pour qu'ils demeurent motivés.

Capacité

La capacité porte sur le besoin de fournir adéquatement à l'organisation et à ses employés les outils nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. Ceci comprend la formation des employés et la certitude qu'ils ont les compétences voulues pour s'acquitter de leurs fonctions ainsi que le pourvoi des sources appropriées d'information.

Dans son ensemble, la région de la Saskatchewan fournit à ses employés les outils nécessaires à l'exécution efficace et efficiente de leurs fonctions. La plupart des employés ont formulé des commentaires très positifs sur leur capacité de faire leur travail et sur le soutien reçu de l'organisation.

Méthode efficace — Services d'informatique

Tous les aspects du travail effectué par les Services d'informatique étaient positifs.

Dans toutes les entrevues, les commentaires sur les Services d'informatique ont été entièrement positifs. Les Services d'informatique ont réussi à satisfaire les besoins des utilisateurs et les employés s'accordent pour considérer le soutien informatique qu'ils reçoivent comme exemplaire. Les Services d'informatique ont l'appui du Comité régional de direction de l'informatique pour s'assurer que l'implantation de la technologie satisfasse aux besoins des activités. Un plan détaillé de technologie de l'information, pour l'exercice financier, identifie les besoins fonctionnels de chacune des Directions, la raison du soutien de l'analyse de rentabilisation et les répercussions du rejet de la proposition.

Méthode efficace — Niveau adéquat des ressources humaines et de fonctionnement et d'entretien (F+E) et outils appropriés

Les gestionnaires et le personnel ont le sentiment général que le niveau de ressources est adéquat pour les activités en cours et qu'ils ont les compétences requises pour s'acquitter de leurs tâches.

Les employés croient disposer des combinaisons de compétences et de formation nécessaires pour exécuter correctement leur travail et ils estiment que la direction les appuie toujours en leur offrant les cours de perfectionnement qui leur conviennent.

En général, les employés ont les capacités requises pour effectuer leur travail grâce aux niveaux appropriés de ressources, à l'adéquation de la formation et des compétences et aux outils convenables dont ils disposent. Au cours des dernières années, la région a dispensé un certain

nombre de cours de perfectionnement desquels les employés estiment avoir tiré profit. Ils ont, de fait, exprimé le désir de recevoir une formation plus avancée qui soit directement liée à leurs fonctions professionnelles.

Observation — Communication au sein de l'organisation

Les employés estiment insuffisante la communication entre les Directions.

Il importe de noter que les employés croient recevoir une information adéquate et suffisante sur leurs propres unités de travail et qu'ils considèrent que toute lacune communicationnelle concerne les informations sur les autres unités de l'organisation. Plus précisément, les commentaires suivants ont été émis :

- La communication entre les diverses Directions de la région semble faible. L'organisation communique très bien verticalement mais les mécanismes et protocoles de communication horizontale qui aident les employés à comprendre ce que font les autres ne sont pas toujours disponibles. Peu d'employés comprennent de façon constante le travail des autres Directions et les questions relatives aux Premières Nations. Il existe un risque de duplication du travail ou même de divergences de philosophie sur des sujets similaires quand l'information n'est pas partagée.

- Les employés sont inondés d'information. Il arrive souvent que les renseignements reçus ne les concernent pas ou ne leur soient d'aucun intérêt. Les informations de nature générale ne sont pas toujours faciles à distinguer des informations qui ont des effets directs sur leur travail. Il doit exister une distinction entre l'information qui les intéresse directement et l'information générale.

Recommandation

6. Que le Directeur général régional, avec le soutien du Comité de facilitation du leadership, voie à ce qu'un protocole de communication soit mis sur pied pour diffuser aux employés des informations qui affinent leur compréhension de leur milieu fonctionnel et des questions horizontales.

Les employés de la région de la Saskatchewan, comme de nombreux employés du MAINC, reçoivent par voie électronique de vastes quantités de communiqués qui peuvent, ou non, les concerner. Les expéditeurs devraient s'assurer que leurs communiqués par courrier électronique sont d'intérêt pour tous les destinataires. Les nouvelles de nature générale, comme l'évolution des dossiers des Premières Nations, les événements à venir, la reconnaissance des employés et l'introduction de nouvelles initiatives devraient être contenues dans une bulletin auquel tous les employés auraient accès. Ce mode de communication réduirait le volume du courrier électronique, fournirait une source commune d'information courante et uniforme et favoriserait une compréhension accrue des questions horizontales.

De nombreuses suggestions ont été présentées dans le passé quant à l'augmentation de l'exposition de la haute direction aux employés (p. ex. : assemblées générales trimestrielles, présence aux réunions du personnel et augmentation du temps passé avec lui). Ces initiatives serviraient également à aborder les problèmes des employés quant à la communication.

Surveillance et apprentissage

Il existe, dans n'importe quelle organisation, un besoin de processus dynamiques de surveillance qui respectent les exigences du changement. Les processus de surveillance doivent être suffisamment souples pour être modifiés au besoin et assez clairs pour satisfaire aux besoins de reddition de comptes. La direction doit évaluer le rendement sur une base continue et, selon les résultats obtenus, modifier la vision, les objectifs ou les pratiques de l'organisation.

Méthode efficace — Surveillance opérationnelle

Toutes les Directions de la région de la Saskatchewan exercent une forme quelconque, souvent informelle, de surveillance des activités qui leur permet d'évaluer leur taux de réussite.

Certaines Directions tiennent des réunions hebdomadaires pour définir l'état de diverses activités en cours et pour calculer officieusement si elles atteindront ou non leurs objectifs. D'autres soumettent des rapports réguliers à leur superviseur intermédiaire sur les objectifs originaux et le niveau d'atteinte de chacun d'entre eux. Les cibles sont révisées régulièrement pour faire en sorte que des mesures correctives soient prises si les activités ne sont pas terminées à la date dite. La fonction de surveillance varie au sein de chacune des Directions, mais toutes s'en acquittent, verbalement ou par écrit. La surveillance garantit une rétroaction en temps opportun et le suivi approprié des problèmes.

Observation — Évaluations du personnel et planification de carrière

Même si la surveillance des activités centrées sur la tâche et les évaluations du personnel sont menées à bien régulièrement, la planification de carrière ne revient pas aussi souvent qu'elle le devrait.

De nombreux employés n'ont pas le sentiment d'avoir une orientation à long terme et ne savent pas quelles occasions présente l'organisation. L'aspect planification de carrière prendra encore plus d'importance à mesure de la mise en œuvre de *Rassembler nos forces* et de la redéfinition des rôles et responsabilités du MAINC.

Recommandation

7. Que le gestionnaire régional des ressources humaines voie à ce que tous les gestionnaires et superviseurs insèrent une discussion de la planification de carrière dans chacune de leurs séances d'examen du rendement.

Partie 4 - Conclusion

Dans l'ensemble, la région de la Saskatchewan du MAINC a mis sur pied des pratiques efficaces dc gestion et elle est fonctionne bien. Les employés comprennent la vision globale et la mission du ministère et de la région et ils croient en son mandat. Il règne un sentiment marqué d'engagement à réaliser la mission du ministère qui consiste à travailler ensemble à faire du Canada un meilleur milieu de vie pour les Premières Nations. Un respect prononcé envers le DGR, le DGRA et le partenariat avec les Premières Nations prévaut également. En général, les employés croient disposer des ressources, des compétences et des outils nécessaires pour faire leur travail aussi efficacement que possible.

La direction de la région de la Saskatchewan sait que certaines pratiques gagneraient à être améliorées. Ce sont les suivantes :

- **Communication :** dans toutes les observations et dans tous les commentaires recueillis, l'aspect du partage de l'information était présent. Les employés ressentent le désir de mieux comprendre le plan stratégique de la région et le milieu interne et externe au sein duquel ils travaillent.

- **Prise de risques et habilitation :** certains employés ont indiqué que, même s'ils croient que les cours de leadership qu'ils ont suivis leur ont donné des compétences dans ce domaine, ils ne croient pas avoir l'occasion de mettre leurs acquis en pratique dans leurs activités quotidiennes et ne se sentent pas capables de prendre des risques ou des initiatives de leadership au jour le jour.

- **Reconnaissance des employés :** les employés aimeraient que leurs réussites soient soulignées plus régulièrement; ils croient que la reconnaissance est inégale et varie selon les différents niveaux de l'organisation.

- **Surveillance :** les employés veulent profiter de plus d'encadrement et de planification de carrière au sein de la mise en œuvre de *Rassembler nos forces*.

La région de la Saskatchewan a recours à plusieurs méthodes de gestion particulièrement efficaces pour lesquelles elle devrait être reconnue. En voici quelques-unes :

- **Communication de la vision de l'initiative *Rassembler nos forces* :** la région de la Saskatchewan a réussi à communiquer les grands thèmes de l'initiative *Rassembler nos forces* à ses employés, qui comprennent maintenant la vision du Canada pour les Premières Nations.

- **Entente de protocole avec la FSIN :** le protocole, destiné à renforcer le partenariat du Canada et des Premières Nations de la Saskatchewan, appuie les négociations sur les relations financières et l'exercice des pouvoirs et contient des dispositions de

coordination et d'appui à plusieurs autres initiatives conjointes relatives au partenariat, à l'autonomie gouvernementale, à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'édification de la capacité d'aborder les priorités sociales, économiques et culturelles.

- **Leadership efficace :** les employés des divers niveaux de l'organisation croient que le DGR, le DGRA et les directeurs sont des leaders efficaces et ils les respectent autant comme superviseurs qu'en tant que personnes.

- **Engagement et occasions :** il règne un sens élevé de l'engagement, chez l'équipe de gestion et chez la plupart des employés, envers l'accomplissement efficace et efficient de leurs devoirs. Les gestionnaires croient avoir l'occasion d'être des leaders efficaces.

- **Sondage auprès des employés :** la région a procédé à un sondage auprès des employés pour connaître leurs vues sur divers sujets relatifs au milieu de travail. Dans l'ensemble, les résultats ont été positifs et cohérents avec les conclusions du présent examen. Le sondage démontre l'engagement de la direction envers les employés et l'importance d'un milieu de travail positif.

- **Services d'informatique :** tous les aspects des Services d'informatique sont positifs.

- **Niveau adéquat de ressources humaines et de F+E et outils appropriés :** les gestionnaires et le personnel considèrent le niveau de ressources adéquat pour les activités en cours et ils croient avoir les compétences requises pour effectuer leur travail. Les employés ont le sentiment d'avoir les ensembles appropriés de compétences et de formation pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions et ils disent la direction toujours disposée à leur offrir les cours nécessaires à leur perfectionnement.

- **Surveillance opérationnelle :** toutes les Directions de la région de la Saskatchewan mènent des activités de surveillance qui, même si elles revêtent souvent une allure informelle, leur permettent d'évaluer leur taux de réussite.

Mandat

Mandat
Examen des méthodes de gestion - Région de la Saskatchewan

Contexte :

Ce projet s'inscrit dans le cycle régulier des examens des méthodes de gestion de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) qui doivent être faits dans chaque région et à l'Administration centrale. Le cycle a commencé en 1994-1995 et fait partie d'un plan quinquennal. Tel qu'il est mentionné dans notre plan de 1997-1998, la région de la Saskatchewan a été ciblée pour cette année.

La région de la Saskatchewan est formée d'un bureau régional situé à Regina, d'un bureau de district et de deux centres budgétaires. Le bureau du district du centre-nord a ses bureaux à Prince Albert, le centre budgétaire du nord-ouest se trouve au bureau régional à Regina et le centre budgétaire du sud a ses bureaux à Fort Qu'Appelle.

La région de la Saskatchewan assure une vaste gamme de services aux collectivités et aux particuliers des Premières Nations et offre un service d'information au grand public. Les programmes et les services généraux sont administrés par un Comité de gestion régional (CGR) sous la direction d'un directeur général régional (DGR) et d'un directeur général régional associé (DGRA). Le CGR est formé de sept directeurs et cinq gestionnaires qui représentent divers programmes.

Besoin :

La DGÉVI effectue périodiquement des examens et des évaluations des méthodes de gestion et en détermine l'efficacité. Ces examens aident la direction à améliorer ses méthodes afin d'assurer le soutien le plus efficace et le plus efficient à l'organisation.

Étendue et points examinés :

L'examen portera sur les critères des objectifs de contrôle définis par les comptables agréés du Canada dans quatre domaines principaux :

But - le sens de l'orientation de la planification et de l'organisation

- Comment la région atteint-elle les objectifs de l'organisation? (régionaux et ministériels)

Engagement - le sens de l'identité et des valeurs de l'organisation

- Dans quelle mesure les valeurs, les politiques et la répartition des responsabilités sont-elles en harmonie avec l'orientation de l'organisation?

.../2

Capacité - le sentiment de la compétence de l'organisation

- Les gens au sein de l'organisation possèdent-ils les compétences, les connaissances, les habiletés et les outils pour appuyer les objectifs du Ministère?

Surveillance et apprentissage - le sentiment de l'évolution de l'organisation

- Dans quelle mesure les activités de surveillance et d'apprentissage appuient-elles l'évolution du Ministère?

Méthode : Il est proposé d'adopter un processus d'examen reposant sur les principes de la consultation et de la participation ainsi que des méthodes de recherche quantitative et qualitative afin d'obtenir des résultats concrets et visibles. Le projet sera instauré par un gestionnaire principal de la vérification de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) avec l'aide de consultants. Le choix de l'entreprise sera fait par le gestionnaire principal de la vérification en consultation avec la région de la Saskatchewan.

L'examen comportera les quatre étapes suivantes :

Planification / initiation

L'étape de la planification établit le cadre de référence du projet. Elle clarifie le mandat, les objectifs et la portée du projet ainsi que les résultats escomptés. L'étude des méthodes de gestion de la région se fait à ce moment.

L'objectif de cette étape est de permettre aux vérificateurs de se mettre d'accord sur l'orientation et la méthodologie du projet. Les membres de l'équipe de vérification clarifient la méthodologie, les méthodes qualitatives et quantitatives qui conviennent et la nature de l'échantillonnage s'il y a lieu afin d'arriver à un plan d'activité.

Collecte de l'information / conduite de l'examen

Au cours de cette étape, les vérificateurs mettent en oeuvre le plan élaboré à l'étape précédente. Les activités peuvent comprendre des entrevues personnelles et des rencontres de groupe, des séances de groupe, l'examen des dossiers, des processus et des méthodes de gestion et toute autre recherche nécessaire et collecte d'information.

.../3

Analyse

Une fois toute l'information recueillie, les vérificateurs analysent les données et clarifient certains points tels que :

- Comment vont les affaires actuellement?
- Quelles sont les lacunes?
- Suggestions afin de combler les lacunes et afin d'améliorer les méthodes régionales pour répondre aux besoins futurs.
- Détermination des méthodes efficaces.

Ces informations seront présentées à un groupe de représentants de la région. Ce groupe validera les données, proposera des recommandations et élaborera le cadre d'un plan de travail aux fins de mise en oeuvre.

Rapport

Le but de l'étape du rapport est de réunir toutes les informations et les recommandations rassemblées au cours de l'examen dans un format concis. Le rapport présente aussi les résultats de l'analyse et le plan de travail aux fins de mise en oeuvre.

Ressources : Les travaux seront exécutés par des ressources internes et des consultants.

Coût : Le coût prévu des ressources contractuelles est de 50 000 $.

Échéancier : La planification débutera en avril 1998. Un rapport préliminaire sera rédigé d'ici septembre 1998.

Approuvé par :

R. Bird
Directeur général régional
Région de la Saskatchewan
Le 7 juin 1998

Plan d'action

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/19 - Saskatchewan

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des méthodes de gestion - Région de la Saskatchewan
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Saskatchewan Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Que le Directeur général régional s'assure que l'équipe de gestion continue de communiquer aux employés les stratégies opérationnelles, les résultats attendus et les progrès des initiatives de *Rassembler nos forces* de chacune des Directions à court, moyen et long termes.	10	Le Comité de gestion régional accorde une grande priorité à *Rassembler nos forces* dans le cadre de ses réunions. Une participation accrue au CGR permet une plus grande diffusion des connaissances au niveau régional. Réunions trimestrielles pour informer le personnel et solliciter sa participation : 15 juin, 8 septembre et 8 décembre 1999 et 1er mars 2000.	Directeur général	31 mars 2000
2. Que le Directeur général régional et le Directeur général régional associé, avec le soutien de l'Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage, créent plus d'occasions de contact direct avec les employés afin d'appuyer et d'encourager le sens d'appartenance et d'association des employés avec l'organisation régionale toute entière.	12	Réunions trimestrielles auxquelles tout le personnel est encouragé à participer. Présence du directeur général régional et du directeur général régional associé à des événements publics, comme la Semaine de la fonction publique. Collaboration étroite de l'Équipe de soutien du leadership et de l'apprentissage avec le directeur général régional et le directeur général régional associé pour cerner d'autres occasions de rencontrer le personnel.	Directeur général Directeur général associé L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 mars 2000
3. Que le Directeur général régional, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, s'assure que tous les gestionnaires prennent des mesures, dont la formation à la gestion du risque, pour appuyer les employés dans leurs initiatives.	13	Des séances d'information sur la formation en gestion du risque son prévues.	L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 décembre 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Examen des méthodes de gestion - Région de la Saskatchewan**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Saskatchewan Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
4. Que le Directeur général régional s'assure que tous les gestionnaires aident les employés à déterminer comment ils peuvent prendre des initiatives de leadership en discutant de la façon dont les concepts peuvent être mis en pratique et en appuyant les employés dans leurs initiatives.	14	Quatre équipes de facilitation du leadership ont été mises sur pied, et tous les employés ont été invités à y participer. Les équipes visent à encourager les employés à faire preuve de leadership dans le cadre d'initiatives. 1. Communications 2. Appréciation des employés 3. Vision 4. Formation des employés La formation en leadership demandée par les employés dans leur plan de formation sera assurée par l'Équipe de soutien du leadership et de l'apprentissage.	Directeur général L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 mars 2000
5. Que le Directeur général régional, le Diecteur général régional associé, les directeurs et gestionnaires, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, fassent des efforts supplémentaires pour reconnaître les réussites à tous les niveaux de l'organisation et qu'ils expriment leur appréciation aux employés.	14	L'équipe de reconnaissance du leadership des employés a été mise sur pied pour améliorer les méthodes utilisées pour reconnaître les réalisations des employés. La reconnaissance des employés sera une activité courante à toutes les réunions trimestrielles des employés.	Directeur général régional Directeur général régional associé Directeurs/Gestionnaires L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 mars 2000

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Examen des méthodes de gestion - Région de la Saskatchewan**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Saskatchewan Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
6. Que le Directeur général régional, avec le soutien du Comité de facilitation du leadership, voie à ce qu'un protocole de communication soit mis sur pied pour diffuser aux employés des informations qui affinent leur compréhension de leur milieu fonctionnel et des questions horizontales.	16	L'équipe du leadership en matière de communication , dont les membres proviennent de tous les secteurs, a été mise sur pied. L'équipe élabore actuellement un plan détaillé dont le but est d'examiner tous les moyens de communication (écrits, visuels, électroniques, verbaux).	Directeur général régional L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 mars 2000
7. Que le gestionnaire régional des ressources humaines voie à ce que tous les gestionnaires et superviseurs insèrent une discussion de la planification de carrière dans chacune de leurs séances d'examen du rendement.	18	Réception d'un message électronique, le 17 mai 1999, du gestionnaire régional des ressources humaines à tous les gestionnaires et les employés pour les inciter à discuter de planification des carrières dans le cadre de l'AREE.	Gestionnaire, Ressources Humaines	17 mai 1999